

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2018/2019



Trabalho de Investigação Individual

**AS IMPLICAÇÕES OPERACIONAIS NA PREVENÇÃO DOS
FENÓMENOS CRIMINAIS DECORRENTES DO ABSENTISMO:
ESTUDO DE CASO NA *GUARDIA CIVIL*.**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS, GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA OU DA *GUARDIA CIVIL*.**

**Jesus Aneiros Rodriguez
MAJOR DA *GUARDIA CIVIL* (ESP)**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**AS IMPLICAÇÕES OPERACIONAIS NA PREVENÇÃO
DOS FENÓMENOS CRIMINAIS DECORRENTES DO
ABSENTISMO: ESTUDO DE CASO NA *GUARDIA CIVIL***

MAJ DA *GUARDIA CIVIL* (ESP) Jesus Aneiros Rodriguez

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2019



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**AS IMPLICAÇÕES OPERACIONAIS NA PREVENÇÃO
DOS FENÓMENOS CRIMINAIS DECORRENTES DO
ABSENTISMO: ESTUDO DE CASO NA *GUARDIA CIVIL***

MAJ DA *GUARDIA CIVIL* Jesus Aneiros Rodriguez

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: Tenente-Coronel da GNR Mário José Machado Guedelha

Co-orientador: Major da GNR José Manuel Brito Sousa

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Jesús Aneiros Rodríguez**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**As Implicações Operacionais na Prevenção dos Fenómenos Criminais decorrentes do Absentismo: Estudo de caso na Guardia Civil**”, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **13 de maio de 2019**

MAJ GUARDIA CIVIL Jesús Aneiros Rodríguez



Agradecimentos

À minha família, Alba, Marco e Iago, pelo tempo furtado para a elaboração deste trabalho e pela força e carinho que me transmitem todos os dias da minha vida.

Aos auditores do Curso de Estado Maior Conjunto 2018/2019, pelo excecional e exemplar espírito de camaradagem que me proporcionaram e pela ajuda permanentemente disponibilizada.

Ao Tenente-Coronel da GNR Mário José Machado Guedelha e ao Major da GNR José Manuel Brito Sousa, orientador e co-orientador, pelo seu inestimável apoio, permanente disponibilidade, empatia, compreensão e valiosos contributos para a melhoria da qualidade deste trabalho.

Aos Oficiais da *Guardia Civil* entrevistados, pelo profissionalismo e disponibilidade demonstrada e pela qualidade com que transmitiram os seus conhecimentos, opiniões e sugestões, contribuindo de forma indelével para a consecução dos objetivos.

Por fim, a todos aqueles que com a sua ajuda tornaram possível a realização deste trabalho.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico e concetual.....	4
1.1. Conceito de absentismo.....	4
1.2. Modelos teóricos do absentismo.....	4
1.3. Efeitos e consequências diretas e indiretas do absentismo.....	7
1.4. Síntese conclusiva.....	9
2. O absentismo na <i>Guardia Civil</i>	11
2.1. A <i>Guardia Civil</i>	11
2.2. Situação atual.....	12
2.3. Estudo normativo.....	16
2.4. Síntese conclusiva.....	17
3. Apresentação e discussão de resultados.....	19
4. Ações para a redução do absentismo.....	28
4.1. Estratégia 1. Implementação de políticas de controlo do absentismo.	28
4.2. Estratégia 2. Reforço da motivação para não faltar ao trabalho.	29
4.3. Estratégia 3. Melhora da capacidade para ir trabalhar.....	29
4.4. Síntese conclusiva.....	30
Conclusões.....	32
Bibliografia.....	38

Índice de Apêndices

Apêndice A —	Modelo de Análise	Apd A-1
Apêndice B —	Identificação dos entrevistados	Apd B-1
Apêndice C —	Problemáticas e dimensões utilizadas na entrevista.....	Apd C-1
Apêndice D —	Guião da entrevista.....	Apd D-1
Apêndice E —	Codificação e segmentos de resposta das entrevistas.....	Apd E-1
Apêndice F —	Sinopse e segmentos de resposta identificados	Apd F-1



Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo explicativo do absentismo laboral de Rhodes e Steers	5
Figura 2 – Consequências do absentismo para colaboradores, sociedade e empresa.....	8
Figura 3 – Índice de incapacidade na GC.....	13
Figura 4 – Evolução índice de incapacidade	13
Figura 5 –Distribuição do total de dias perdidos segundo a causa - ano 2018.....	14
Figura 6 – Percentagem do total de dias perdidos segundo a causa - evolução	14
Figura 7 – Fatores que influenciam a motivação para não faltar ao trabalho.....	26
Figura 8 – Efeitos do absentismo	27
Figura 9 – Estratégias para a redução do absentismo na GC.....	28
Figura 10 – Ciclo do absentismo na <i>Guardia Civil</i>	35

Índice de Quadros

Quadro 1 – Efeitos da remuneração dos militares no absentismo	20
Quadro 2 – Tolerância da política de controlo das baixas ao serviço na GC	20
Quadro 3 – Pontos fracos do sistema de controlo do absentismo	20
Quadro 4 – Influência do estilo de comando no absentismo	21
Quadro 5 – Características desejáveis nos Comandantes.....	21
Quadro 6 – Cultura de absentismo nas unidades	22
Quadro 7 – Fatores que aproximam á organização	22
Quadro 8 – Fatores que afastam da organização	23
Quadro 9 – Influência do absentismo na disciplina.....	23
Quadro 10 – Suficiência das medidas para conciliar a vida familiar e profissional.....	23
Quadro 11 – Efeitos do absentismo na <i>Guardia Civil</i>	24
Quadro 12 – Efeitos do absentismo nos <i>Guardias Civiles</i>	25
Quadro 13 – Efeitos sobre os cidadãos.....	26

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Inquérito do CIS sobre confiança nas instituições espanholas	12
Tabela 2 – Províncias com maior índice de incapacidade - ano 2018.....	15
Tabela 3 - Províncias com menor índice de incapacidade - ano 2018	15
Tabela 4 – Índice de Incapacidade por categorias e sexos - ano 2018	16



Resumo

O absentismo na *Guardia Civil* é um fenómeno complexo que não pressupõe apenas a diminuição das patrulhas em serviço, é um problema de longo prazo que provoca a degradação contínua da Instituição.

Esta investigação pretende identificar as implicações operacionais que a inadequada gestão da assiduidade dos *Guardias Civiles* e o uso indevido das baixas ao serviço, podem provocar na organização militar.

Para tal, foi desenhada uma estratégia de investigação qualitativa, baseada na revisão da literatura e na realização de entrevistas a Oficiais da *Guardia Civil* com diferentes funções e perspetivas.

Os resultados obtidos mostram a facilidade de acesso às baixas ao serviço, o seu uso indevido e as escassas consequências destas condutas, gerando um efeito de contágio em determinadas unidades. Com o intuito de controlar o absentismo e dispor de militares suficientes para executar o serviço, os Comandantes condicionaram o seu comportamento e passaram a ser mais compreensivos com ações contrárias à disciplina, favorecendo a mediocridade e a impunidade.

As ações propostas para a redução do absentismo podem constituir uma ferramenta útil para reverter a tendência atual e, desta forma, contribuir para que a *Guardia Civil* continue a ser uma das instituições mais reconhecidas pela sociedade espanhola.

Palavras-chave

Absentismo, Baixa ao Serviço, *Guardia Civil*, Incapacidade Temporária para o Trabalho.



Abstract

Absenteeism in the Civil Guard is a complex phenomenon that does not only mean a reduction in the number of patrols, it is also a long-term problem that causes continuous degradation of the Institution.

This research intends to warn about the operational implications that, the inadequate management of Civil Guards assistance and the misuse of sick leaves, can produce in this military organization.

For this purpose, a qualitative research strategy was designed, based on the literature review and the completion of interviews with Civil Guard Officers involved in different functions and with perspectives.

The results show the facility of access to sick leaves, the misuse and the low consequences of these behaviors, that generates a contagious effect in certain units. In order to control absenteeism and have enough military personnel to carry out the service, the commanders conditioned their decisions and became more understanding of contrary actions to discipline, favoring mediocrity and impunity.

The proposed actions to reduce absenteeism can be a useful mean to reverse the current trend and, thus, keep the Civil Guard as one of the most valued institutions by Spanish society.

Keywords

Absenteeism, Civil Guard, Sick Leave, Temporary Incapacity for Work.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AP Administração Pública

C

CIS *Centro de Investigaciones Sociológicas*

CGP Comando Geral de Pessoal

E

EUROFUND *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*

F

FFAA Forças Armadas

FFSS Forças e Serviços de Segurança

G

GC *Guardia Civil*

GNR Guarda Nacional Republicana

I

ISFAS *Instituto Social de las Fuerzas Armadas*

ITT Incapacidade Temporária para o Trabalho

O

OE Objetivo(s) Específico(s)

OG Objetivo Geral

OIT Organização Internacional do Trabalho

Q

QC Questão Central

QD Questão(ões) Derivada(s)

S

SAS *Servicio de Asistencia Sanitaria*

SPP *Servicio de Psicología y Psicotecnia*

U

UE União Europeia



Introdução

O absentismo é um dos problemas mais difíceis de se resolver no âmbito do trabalho devido à sua complexidade. Ocorre nas empresas privadas e na administração pública (AP), bem como em grandes e pequenas organizações. É dispendioso, tanto para a organização como para o indivíduo, e influenciado por vários fatores inter-relacionados associados a um número significativo de consequências (Rhodes & Steers, 1990, pp. 1–2).

Ao adotar uma conceptualização de absentismo onde as ausências ao trabalho por motivo de acidente ou de saúde estão incluídas, certos níveis de absentismo devem ser considerados normais (Bretones & González, 2009, p. 9). No entanto, quando essas ausências ultrapassam os níveis considerados normais, passam a assumir-se como um grave problema para a organização (Peiró, Rodríguez-Molina, & González, 2011, p. 19). O uso indevido do absentismo, na ausência de ferramentas para o detetar ou o controlar, pode ter consequências nefastas na organização e nos seus recursos humanos (Peiró et al., 2011, pp. 159–164).

A *Guardia Civil* (GC), enquanto corpo de segurança de natureza militar, que faz parte das Forças e Serviços de Segurança (FFSS), não está imune a este problema. Nos últimos anos, têm sido realizadas alterações profundas nas políticas de gestão de pessoal da GC, conseguindo-se melhorar, consideravelmente, as condições sociais e de trabalho dos militares. No entanto, essas medidas, apesar de agirem adequadamente sobre o absentismo, não conseguiram ainda fornecer uma solução definitiva para o problema.

Este é um tema de máximo interesse para a GC, porque não significa apenas a redução do número de pessoas prontas para o serviço, mas também porque gera a mediocridade e efeitos desmotivadores sobre o resto do efetivo, desgastando continuamente a organização e, conseqüentemente, afeta à capacidade de prevenção dos ilícitos e dos fenómenos criminais.

Por este facto, esta investigação pretende identificar os efeitos que o absentismo tem sobre a GC enquanto instituição, em geral, nomeadamente sobre a atividade operacional que desenvolve. Um melhor entendimento desta problemática pode contribuir para uma proposta de medidas que facilitem a diminuição do absentismo.

Este tema insere-se no âmbito das Ciências Militares, designadamente na área de Estudos de Segurança Interna e dos Fenómenos Criminais (Ministério da Defesa Nacional, 2015)

O objeto da investigação deste trabalho é o absentismo na GC, nomeadamente as suas implicações operacionais ao nível da prevenção dos fenómenos criminais. Embora existam

inúmeros estudos e trabalhos científicos sobre o absentismo, durante a revisão do estado da arte não foi constatada a existência de nenhuma investigação focada nos efeitos que produz numa instituição militar, sendo este trabalho revestido de uma pertinente originalidade.

Relativamente à delimitação ao nível do espaço, a investigação incidirá sobre o estudo da instituição GC. Quanto à delimitação ao nível do conteúdo, considerar-se-á o absentismo conforme a definição da Organização Internacional do Trabalho (OIT). No que diz respeito à delimitação temporal, decidiu-se estabelecer como origem o ano de 2010, porque nessa altura foram elaboradas as normas que implicaram algumas mudanças na gestão interna do absentismo permitindo analisar a evolução do problema ao longo do tempo. O final do período corresponde ao ano de 2018, porquanto não se dispõem de dados completos relativamente a 2019.

O objetivo geral (OG) é descrever as implicações operacionais na prevenção dos fenómenos criminais, originadas pelo absentismo na GC. A fim de alcançar o OG, definiram-se os seguintes objetivos específicos (OE):

OE 1 Explicar a legislação que regula o absentismo e os sistemas de controlo na GC;

OE 2 Analisar as principais causas do absentismo na GC;

OE 3 Examinar os efeitos do absentismo na atividade operacional da GC;

OE 4 Propor ações e medidas dirigidas à redução do absentismo na GC;

O problema de investigação assume-se como elemento fundamental da definição deste percurso, uma vez que dele deriva a formulação da Questão Central (QC) e das respetivas Questões Derivadas (QD), consideradas elementos chave deste processo (Dos Santos et al., 2016, p. 51).

Assim, como QC definiu-se a seguinte: quais são as consequências e os efeitos do absentismo na prevenção dos fenómenos criminais?

A partir do OG e dos respetivos OE, atendendo à QC, foram elencadas as seguintes QD:

QD 1 Como se caracterizam os sistemas de controlo e a legislação que regula o absentismo na GC?

QD 2 Como se caracterizam as principais causas do absentismo na GC?

QD 3 De que forma o absentismo influencia a atividade operacional da GC?

QD 4 Que medidas e ações podem contribuir para a redução dos níveis de absentismo na GC?

A investigação segue um posicionamento epistemológico interpretativista, procurando explicar ou compreender o mundo social. Pretende-se, comprovar que existem implicações



operacionais na prevenção de fenómenos criminais decorrentes do absentismo, e interpretar os seus significados subjetivos (Dos Santos et al., 2016, pp. 19–20).

Neste contexto, a metodologia a seguir baseia-se no raciocínio indutivo, tendo como ponto de partida a observação de factos particulares para, através da sua associação, estabelecer generalizações (Dos Santos et al., 2016, p. 20).

O percurso metodológico selecionado apoia-se numa estratégia de investigação qualitativa. Uma vez que não é possível a medição científica das consequências decorrentes do absentismo, o objetivo é alcançar um entendimento profundo e subjetivo do absentismo que permita a identificação e caracterização dos seus efeitos (Dos Santos et al., 2016, p. 29).

Relativamente ao desenho de pesquisa, o estudo aproxima-se da figura do *Estudo de Caso*, ao pretender recolher a informação particular sobre o absentismo no interior de um contexto específico como é a instituição GC (Dos Santos et al., 2016, p. 39).

Concluída a fase exploratória, na qual foi elaborado o modelo de análise (Cfr. o Apêndice A) e definidas as técnicas para a recolha e tratamento dos dados e os procedimentos para a análise e interpretação dos resultados, deu-se início à fase de análise, com a construção da base teórica, empregando como técnica a pesquisa bibliográfica.

No primeiro capítulo é efetuada uma abordagem teórica ao conceito do absentismo baseado, principalmente, no modelo de Rhodes e Steers (1990).

No segundo capítulo, complementa-se o modelo teórico com as características e especificidades da GC, a fim de conhecer o cenário em que acontece o absentismo, quantificando a sua dimensão e descrevendo como este é gerido.

Seguidamente no capítulo 3, justifica-se a metodologia empregada e apresentam-se os dados recolhidos nas entrevistas realizadas aos Comandos de Comando Territorial e de Unidades Regionais de Trânsito, aos Oficiais do *Servicio de Psicología y Psicotecnia (SPP)*, e bem como do Comando Geral de Pessoal (CGP). Com base nestas entrevistas procedeu-se à análise e tratamento dos dados, considerando-se a análise do conteúdo tradicional segundo as etapas definidas por Guerra (2006).

O capítulo 4 refere-se às propostas efetuadas para mitigar o absentismo e que decorrem da observação da problemática particular referida pelos Oficiais entrevistados e a revisão bibliográfica realizada.

Por último, nas conclusões apresentam-se as reflexões finais da investigação, as limitações encontradas e as principais ações propostas.

1. Enquadramento teórico e concetual

1.1. Conceito de absentismo

Existem inúmeras definições de absentismo. A OIT definiu em 1991 o absentismo como “a ausência ao trabalho por parte de um empregado que se pensava estar presente, excluídos os períodos de férias e de folgas¹” (Organización Internacional del Trabajo, 1991). Em linha com a OIT, o absentismo vai ser definido neste trabalho, em sentido estrito, como a situação em que o colaborador não está presente no seu trabalho, quando a organização acreditava que estivesse. Isto inclui ausências ao trabalho devido a doença, acidente ou incapacidade temporária para o trabalho (ITT), bem como situações relacionadas com o apoio à família e outros motivos pessoais. Outros motivos pelos quais um colaborador pode estar ausente do trabalho (licenças, férias, atividades sindicais ou greve) não serão consideradas como absentismo.

O estudo do absentismo deve basear-se no facto de se constituir como um fenómeno complexo, com múltiplas causas e fatores relacionados. Portanto, é uma tarefa que deve ser tratada a partir de várias abordagens (Peiró et al., 2011, p. 19).

Em termos gerais, o absentismo é considerado aceitável quando os seus níveis estão dentro de certos limites toleráveis segundo o setor de atividade e a função desenvolvida. Mas quando se atingem magnitudes excessivas, torna-se opaco e incontrolável, podendo afetar perigosamente o desenvolvimento normal da organização (Rodríguez, Samaniego, & Ortiz, 1996, p. 4).

1.2. Modelos teóricos do absentismo

Um dos modelos mais difundidos no estudo do absentismo, foi o proposto por Susan Rhodes e Richard Steers (ver figura 1). Segundo estes autores a presença do colaborador no trabalho resulta da combinação de duas dimensões, nomeadamente, a motivação para não faltar² e a perceção da capacidade de ir trabalhar (Rhodes & Steers, 1990).

Este modelo de diagnóstico foi especialmente desenhado para que os gestores pudessem melhor compreender os elementos que intervinham no absentismo das organizações (Rhodes & Steers, 1990, p. 55). Para Ortiz (2003, p. 114-115), este modelo constituiu-se como o modelo teórico mais aproximado das condições pessoais e de trabalho

¹ Tradução livre do autor de “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas”.

² Segundo Nicholson (2007, p.246), as pessoas frequentam o trabalho regularmente sem qualquer tomada de decisão consciente, até que um evento as impulsiona para faltar ou as conduz a tomar uma decisão a esse respeito. A motivação para não faltar é, portanto, definida como a facilidade com que a inércia da participação pode ser perturbada por eventos próximos.

que influenciavam o absentismo na AP, porquanto dava especial importância ao contexto em que o absentismo se desenvolvia.

Atendo ao ora considerado e ao carácter abrangente deste padrão, considera-se que o modelo se constitui uma mais-valia para se estabelecer, junto com outros conceitos e teorias, as bases teóricas deste trabalho, bem como elemento sobre o qual a pesquisa se desenvolve.

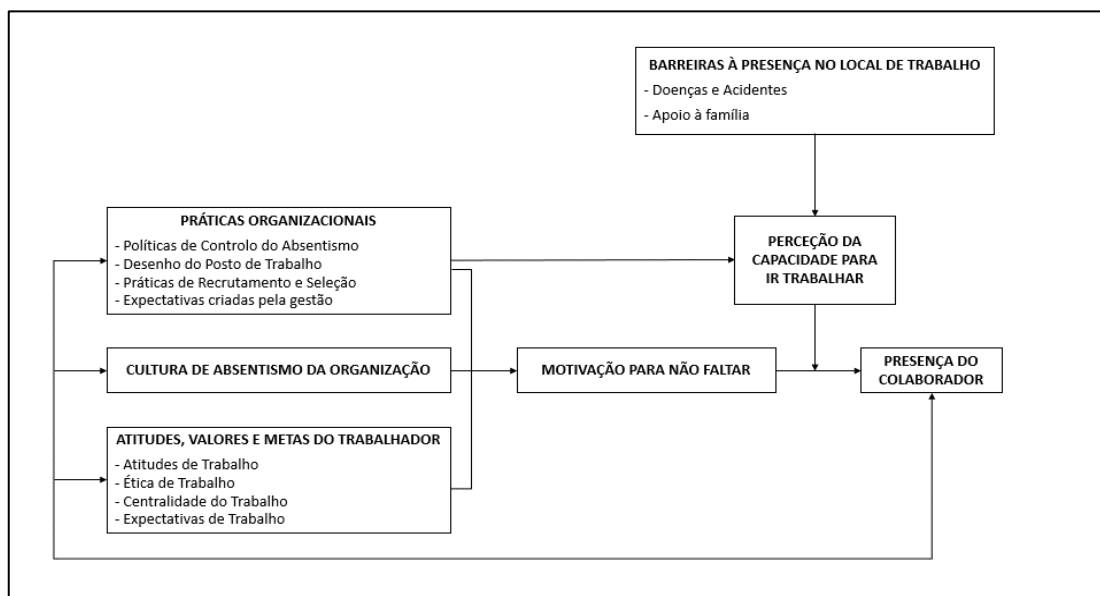


Figura 1 – Modelo explicativo do absentismo laboral de Rhodes e Steers

Fonte: Adaptado de Rhodes & Steers (1990, p. 57)

Relativamente à primeira dimensão - fatores que afetam a motivação para não faltar ao trabalho- identificam-se três categorias de variáveis focadas respetivamente na organização, no grupo e na pessoa: - as *práticas organizacionais*; - a *cultura de absentismo da organização*; - as *atitudes, valores e metas do colaborador*.

Dentro das *práticas organizacionais* destacam-se as seguintes:

1) Políticas de controlo do absentismo. Podem ser mais rígidas ou mais tolerantes relativamente às ausências ao trabalho. Para Carvalho (1993, cit. por Francisco, 2013, p. 10), as políticas de controlo devem orientar-se para valorizar as presenças e penalizar as ausências pois, onde há permissividade, há aumento do absentismo.

2) Natureza ou desenho do posto de trabalho. Segundo Ortiz (2003), estas variáveis determinam a visão do funcionário na organização e dentro desse grupo podem-se incluir a distribuição do tempo, a importância da tarefa, a identidade com a tarefa, a categoria profissional, o estilo de liderança de comando, o *stress* no trabalho e algumas dimensões de satisfação, como o controlo e o salário.



3) Práticas de recrutamento e seleção. Visam conhecer a tendência das ausências dos possíveis futuros colaboradores e desta forma evitar a contratação (Rhodes & Steers, 1990, p. 59).

4) Expectativas criadas pela gestão. Um aspeto importante é a melhoria da comunicação entre a administração e os colaboradores, para que estes conheçam perfeitamente as políticas de gestão de pessoal em vigor e os níveis de absentismo aceitáveis (Rhodes & Steers, 1990, p. 59).

A *cultura de absentismo da organização*, constitui a segunda categoria de variáveis. Chadwick-Jones, Nicholson, & Brown (1982, p. 7) definiram pela primeira vez este conceito, como as crenças e as práticas que influenciam a totalidade das ausências, a sua frequência e duração, dentro de um grupo de colaboradores, ou de uma organização³. Posteriormente, Nicholson & Johns (1985) estabeleceram que o comportamento de ausência do colaborador é determinado por: - normas culturais que regulam o nível apropriado de absentismo dentro da organização; - a observação do comportamento de ausência dos outros colaboradores; - as consequências que gera no colaborador e na organização.

A terceira categoria refere-se às *atitudes, valores e metas dos colaboradores*. Fatores como a implicação e o compromisso, a ética, as expectativas ou a centralidade do trabalho estão incluídos neste grupo. O compromisso⁴, constitui uma atitude chave ligada ao trabalho cujo interesse reside na capacidade de influenciar a conduta dos colaboradores (Gallardo, 2008, p. 2). Também se incluem neste grupo outros aspetos relacionados com o estado emocional e psicológico, nomeadamente a rotina, os valores, a má aceitação ou a pressão exercida pelo resto dos colaboradores. (Francisco, 2013, p. 7).

A segunda dimensão que intervém na presença do colaborador (Cfr. a Figura 1), é a percepção que o colaborador tem sobre a capacidade para ir trabalhar, seja real ou não. Esta percepção é influenciada pelas práticas organizacionais e pelas barreiras à presença no local de trabalho. Relativamente às barreiras, os autores destacam, as doenças ou os acidentes e o apoio à família (Rhodes & Steers, 1990, p. 61).

Uma das principais razões que leva a que os colaboradores falem ao trabalho, são os problemas de saúde e os acidentes de trabalho (Rodríguez et al., 1996, pp. 5–6).

³ Tradução livre do autor de “The beliefs and practices influencing the totality of absences, their frequency and duration, as they currently occur within an employee group or organization”.

⁴ O compromisso organizacional é definido pelo grau com que um funcionário se identifica com uma determinada organização e os seus objetivos, e pelo desejo de manter a respetiva ligação (Robbins & Judge, 2009, p. 79).

Quanto ao apoio à família, como por exemplo cuidar de filhos doentes, quando ambos os pais estão a trabalhar, se uma organização não for sensível com a necessidade de se conciliar a vida familiar e profissional dos seus colaboradores, pode acontecer que uma parte destes experimente um elevado grau de conflito trabalho-família e, portanto, recorra ao absentismo para satisfazer as suas necessidades pessoais (López-Ibor, Mangas, Cornejo, & Fernández, 2010, p. 11).

As práticas culturais discriminativas e o papel que desenvolve a mulher no cuidado prestado a familiares, em contraste com os homens, bem como os processos de gravidez, podem resultar em maiores níveis de absentismo nos colaboradores do género feminino (Bretones & González, 2009, p. 4; Peiró et al., 2011, pp. 42–47).

Finalmente, é necessário mencionar neste capítulo qual é a influência dos fatores económicos do trabalho. Quando a remuneração é menor do que os níveis básicos de subsistência, os colaboradores procuram soluções para os seus problemas económicos, que podem levar a situações de faltas ao trabalho, para gerar outras fontes de rendimento por meio de negócios pessoais, emprego clandestino, ou pequenos trabalhos.

A compensação económica pelo trabalho realizado deve, portanto, cobrir as necessidades básicas para não desmotivar e deve ser justa em comparação com outros colaboradores que realizam tarefas semelhantes. No entanto, a partir de um certo nível de rendimento e garantidas as necessidades básicas, um acréscimo salarial não se traduz num aumento da satisfação no trabalho (Francisco, 2013, p. 9).

1.3. Efeitos e consequências diretas e indiretas do absentismo

O absentismo é um assunto complexo de difícil caracterização, derivado de uma multiplicidade de situações que ocasionam várias consequências para a organização.

Ao adotar uma conceptualização do termo, onde as faltas ao trabalho por motivo de acidente ou de saúde estão incluídas, certos níveis de absentismo devem ser considerados normais (Bretones & González, 2009, p. 9).

Segundo a classificação feita por Nova (1996, p. 229), o absentismo pode ter consequências diretas e indiretas sobre: - a organização, como é a quebra de objetivos estratégicos e as dificuldade de planeamento; - o colaborador, porque gera tensões entre colegas e maior carga de trabalho; - a sociedade, tais como a redução das receitas da segurança social ou a deterioração do serviço.

No nível económico, embora não existam estudos com dados comparáveis sobre o custo do absentismo na União Europeia (UE), os dados individuais mostram que o absentismo acarreta custos consideráveis para governos e empresas. O relatório produzido

em 2010 pelo *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (EUROFUND)⁵, que visa o estudo do absentismo em 27 Estados-Membros da UE e na Noruega, conclui que existem grandes dificuldades no cálculo real de perdas económicas provocadas pelo absentismo (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010).

Algumas das consequências das faltas ao trabalho são, entre outras, a queda da moral e da motivação dos colaboradores, a frustração de gestores e supervisores, a perda de qualidade, a deterioração da imagem e da confiança da organização e o efeito adverso sobre os utilizadores (Australasian Faculty of occupational medicine, 1990, p. 10).

Segundo o estudo de Peiró et al. (2011), o absentismo tem consequências para a empresa, para o colaborador e para a sociedade e, em geral, causa danos económicos para todas as partes. A figura 3 expõe um diagrama das consequências descritas no estudo. Em organizações de serviços, tem repercussões diretas sobre os usuários e sobre a sua satisfação com a qualidade do serviço (Peiró et al., 2011, pp. 159–162).

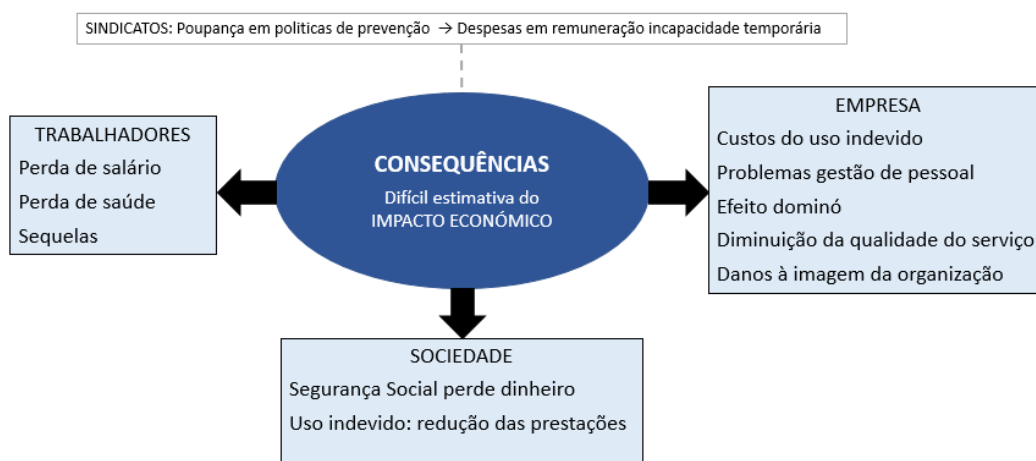


Figura 2 – Consequências do absentismo para colaboradores, sociedade e empresa

Fonte: Peiró et al. (2011)

No caso específico de órgãos ou instituições públicas, o absentismo tem custos laborais, económicos e sociais, com impacto direto na própria sociedade. O custo que o absentismo origina, gera uma descida no rendimento devido à perda de produtividade que,

⁵ A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho é uma agência da UE cuja função é disponibilizar informação com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de melhores políticas sociais, de emprego e laborais (Eurofound, 2019).

ao contrário da esfera privada, não afeta a competitividade no mercado (Casado, 2009, p. 25).

Os órgãos da AP oferecem um serviço público aos cidadãos não havendo uma finalidade última de natureza financeira. No entanto, os altos níveis de absentismo podem afetar diretamente o grau de satisfação dos cidadãos. Por essa razão, a opinião dos utentes e o seu grau de satisfação em relação ao serviço público devem ser tidos em conta para orientar as políticas públicas (Casado, 2009, p. 25).

1.4. Síntese conclusiva

O absentismo é um fenómeno complexo, com múltiplas causas e fatores relacionados, porquanto deve ser analisado segundo várias abordagens. Neste estudo tomou-se como referência o trabalho desenvolvido por Rhodes e Steers, por se tratar de um modelo de diagnóstico adequado para entender e compreender os elementos que intervêm no absentismo na AP.

De acordo com esse modelo teórico, a presença do colaborador no seu trabalho depende de fatores que influenciam a motivação para não faltar e da perceção que tem sobre a capacidade para ir trabalhar, seja real ou não.

Destaca-se a importância da cultura de absentismo da organização, porquanto a observação das normas não escritas que regulam o nível adequado de absentismo e a conduta absentista de outros colaboradores, podem influenciar o comportamento dos restantes.

Em termos de salário, pode-se concluir que a compensação económica pelo trabalho realizado deve cobrir as necessidades básicas e deve ser justa, para não contribuir para a desmotivação. Mas, a partir de um certo nível de rendimento, os acréscimos salariais não se traduzem num consequente aumento da satisfação no trabalho.

Relativamente a fatores que impedem ou dificultam a presença do colaborador, encontram-se o apoio à família e as doenças ou acidentes.

No que diz respeito aos efeitos e consequências, observou-se que o absentismo pode ter consequências diretas e indiretas sobre a organização, sobre o colaborador, ou sobre a própria sociedade.

No caso específico de órgãos ou instituições públicas, o absentismo tem custos laborais, económicos e sociais, com impacto direto na própria sociedade. Comprovou-se que os custos económicos são de difícil quantificação, embora gerem uma descida no rendimento devido à perda de produtividade. Além disso, altos níveis de absentismo podem afetar a satisfação dos cidadãos e, por isso, a sua opinião deve ser tida em consideração para orientar as políticas públicas.



Pode-se, deste modo, concluir que o principal desafio deve ser fortalecer os fatores que favorecem a assiduidade, e acrescentar a perceção que o colaborador tem sobre a capacidade para ir trabalhar. No entanto, antes de aprofundar nestes fatores, julga-se necessário caracterizar a GC quanto às dimensões que se salientaram na revisão da literatura.



2. O absentismo na *Guardia Civil*

O estudo dos modelos teóricos do absentismo é fundamental para compreender a realidade absentista na GC. No entanto, estes modelos teóricos devem complementar-se com as características e especificidades reais da organização. Neste capítulo procura-se conhecer o cenário no qual assenta o absentismo, em termos de números e dados que descrevem o fenómeno, os aspetos a este associados e a sua gestão, no seio da GC.

2.1. A *Guardia Civil*

A GC é um corpo de segurança pública de natureza militar de âmbito nacional, que faz parte das FFSS do Estado Espanhol, cuja origem remonta a 28 de março de 1844 (Dirección General de la Guardia Civil, 2019).

A GC, relativamente à respetiva organização e funcionamento, segue o modelo de instituição armada de natureza militar, similar a outras forças congéneres como a Guarda Nacional Republicana (GNR) portuguesa ou a *Gendarmerie National* francesa. O caráter militar faz parte de sua essência e determina o modo de atuação dos seus membros, porquanto a sua estrutura interna, hierarquia, disciplina e organização geram uma extraordinária coesão e eficácia no cumprimento do dever.

O primeiro código moral da instituição foi elaborado em 1845, pela própria mão do Duque de Ahumada⁶: *la Cartilla del GC* que, com algumas modificações, compõe o atual Regulamento para o Serviço. A *Cartilla* constitui um código deontológico que visa proporcionar ao pessoal uma formação moral e humana sóbria. É presidido pelo seu artigo mais famoso onde se lê: “a honra é a principal divisa do *Guardia Civil*; deve, portanto, mantê-lo sem mancha. Uma vez perdida, nunca mais é recuperado⁷”. É por isso, que já na era da sua fundação, foram definidos alguns princípios que os *Guardias Civiles* deviam assumir, nomeadamente sacrifício, lealdade, austeridade, disciplina, abnegação e espírito benemérito (Dirección General de la Guardia Civil, 2019).

Os estudos realizados nos últimos anos permitem concluir uma grande valorização da GC por parte dos cidadãos (Navarro, 2017). Um dos mais relevantes é o inquérito sobre a

⁶ Francisco Javier Girón y Ezpeleta, II Duque de Ahumada e V Marqués de las Amarillas, nascido em 1803, foi um militar espanhol, fundador e primeiro Comandante Geral da GC.

⁷ Tradução livre do autor de “el honor es la principal divisa del Guardia Civil; debe, por consiguiente, conservarlo sin mancha. Una vez perdido, no se recobra jamás”



confiança nas instituições, realizado pelo *Centro de Investigaciones Sociológicas*⁸ (CIS), cujos resultados⁹ constam na tabela 1.

Tabela 1 – Inquérito do CIS sobre confiança nas instituições espanholas¹⁰

	2013	2014	2015
GC	5,71	5,78	6,02
Polícia Nacional	5,65	5,7	5,95
FFAA	5,21	5,29	5,51
Monarquia	3,68	3,72	4,34
Provedor de Justiça	3,94	3,87	3,96
Igreja católica	3,56	3,39	3,61
Conselho Superior da Magistratura	3,52	3,31	3,54
Tribunal Constitucional	3,51	3,35	3,4
Organizações empresariais	2,87	2,94	3,19
Governo central	2,42	2,45	2,77

Fonte: adaptado de Navarro (2017)

A gestão da carreira militar é definida pela Lei n.º 29/2014, de 28 de novembro, do regime de pessoal da GC. O pessoal da GC é distribuído em três categorias, Oficiais, Sargentos e Cabos e *Guardias*.

A Lei Orgânica n.º 11/2007, de 22 de outubro, reconheceu, pela primeira vez, a criação de associações profissionais e o Conselho da *Guardia Civil*, que é um órgão colegial no qual participam representantes dos membros da GC e dos Ministérios do Interior e da Defesa. As suas funções incluem dar pareceres sobre as disposições legais ou regulamentos que vão ser emitidos sobre o status profissional, condições de trabalho ou remuneração (Jefatura del Estado, 2007).

2.2. Situação atual

Na GC, a ITT identifica-se como a situação na qual uma pessoa fica indisponível para a execução do serviço, por causa de doença ou acidente. (Guardia Civil, 2007).

Existem vários critérios para quantificar os níveis de absentismo numa organização, tais como o índice de absentismo, o índice de incapacidade, ou o índice de absentismo absoluto (Porret, 2012, p. 27). Na GC, a principal ferramenta de medição é o índice de incapacidade que resulta da divisão do número total de dias perdidos no período considerado, entre o número medio de efetivos desse período, multiplicado pelos respetivos dias, sendo o resultado multiplicado por 100, de acordo com a seguinte fórmula:

⁸ O CIS é um organismo autónomo adscrito ao Ministério da Presidência, cuja missão é o estudo científico da sociedade espanhola (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2019).

⁹ A partir do ano 2016 não foi publicado este inquérito.

¹⁰ Nota media, escala 0-10.

$$\text{Índice de Incapacidade} = \frac{\text{dias perdidos num período}}{\text{número médio de efetivos no período} \times \text{dias do período}} \times 100$$

Figura 3 – Índice de incapacidade na GC

Fonte: Dirección General de la Guardia Civil (2018d, p. 2)

Em 2018, o índice de incapacidade foi de 7,05%. Isto significa que diariamente, 7,05% do total de efetivos esteve ausente. Na figura 5 apresenta-se a evolução do índice de incapacidade desde o ano 2010. Neste período, o índice oscilou entre valores máximos de 7,49% (ano 2010) e mínimos de 5,93% (ano 2013).

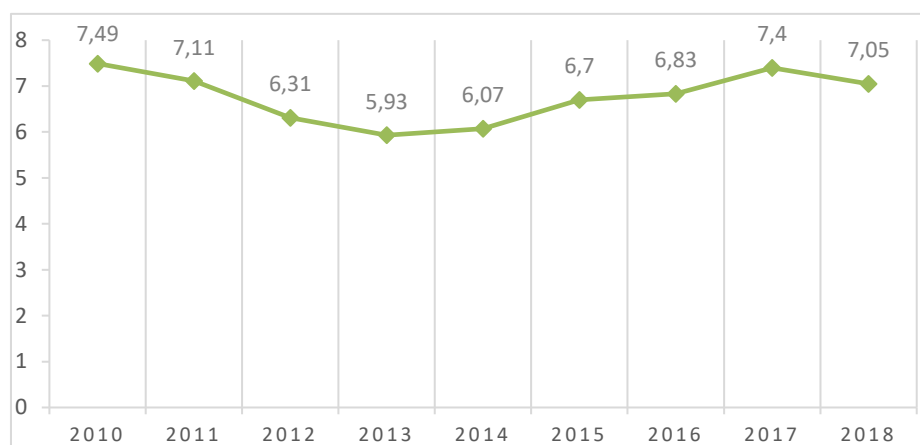


Figura 4 – Evolução índice de incapacidade

Fonte: Dirección General de la Guardia Civil (2018d, Anexo VII)

Embora seja difícil a confrontação dos valores entre organizações, porquanto não existem meios homogêneos na sua quantificação, nem estatísticas oficiais, os dados do sétimo relatório do grupo Adecco sobre o absentismo em Espanha, estimaram para o ano de 2017 um índice de absentismo¹¹ de 5% (Grupo Adecco, 2018).

Na figura 6 mostram-se as principais causas do absentismo durante o ano 2018, enquadradas em quatro categorias. Do total de dias perdidos por causa das baixas ao serviço, a maior incidência corresponde às doenças comuns (51%), seguida das doenças psiquiátricas (29%).

¹¹ O índice de absentismo é calculado através do quociente entre as horas perdidas e as horas teóricas.

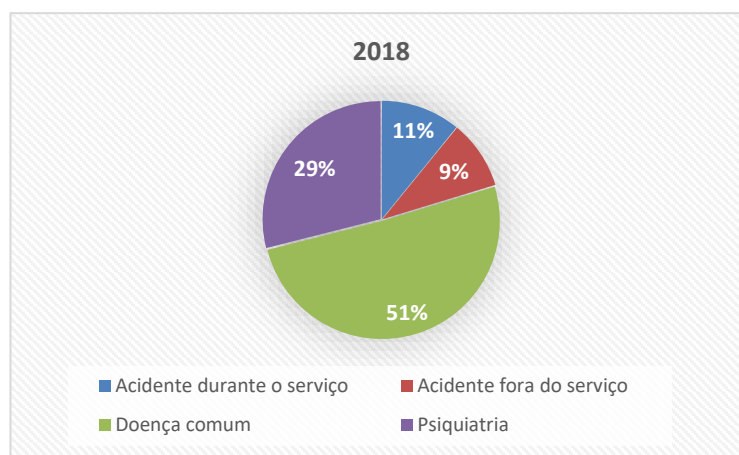


Figura 5 – Distribuição do total de dias perdidos segundo a causa - ano 2018

Fonte: Dirección General de la Guardia Civil (2018d, Anexo VII)

Na evolução anual dos dias perdidos segundo a causa, no período compreendido entre 2010 e 2018 (figura 7), observa-se um crescimento constante das doenças comuns desde o ano 2013. No que diz respeito a acidentes, no ano 2012 inverteram-se as tendências, com um considerável crescimento dos acidentes ocorridos durante o serviço e uma diminuição dos ocorridos fora do serviço.

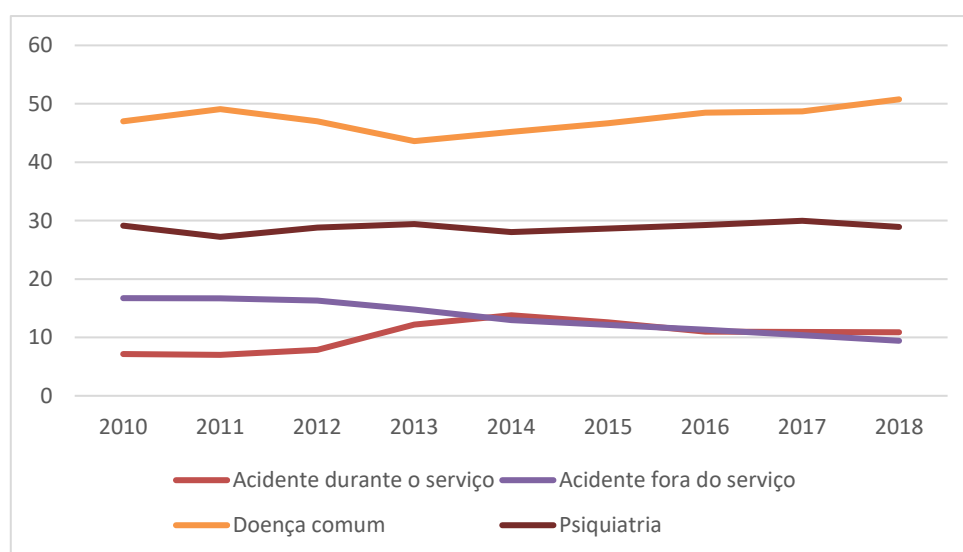


Figura 6 – Percentagem do total de dias perdidos segundo a causa - evolução

Fonte: Dirección General de la Guardia Civil (2018d, Anexo VII)

Em termos de áreas geográficas, nas tabelas 2 e 3 expõem-se os dados relativos às províncias com maior e menor índice de incapacidade durante o ano 2018. São considerados também os dados referentes a unidades enquadradas em órgãos centrais e unidades de formação. É notável o facto que, das oito províncias apresentadas, cinco delas pertencem

apenas a duas regiões: a Galiza e as Ilhas Canárias. No outro extremo, situam-se as unidades enquadradas em órgãos centrais, com a menor taxa de absentismo.

Tabela 2 – Províncias com maior índice de incapacidade - ano 2018

Província	Índice Incapacidade
Las Palmas	10,64
Asturias	10,44
Malaga	10,43
Lugo	10,17
Tenerife	9,93
Navarra	9,52
Pontevedra	9,30
A Coruña	9,29

Fonte: Adaptado de Dirección General de la Guardia Civil¹² (2018a, Anexo III-A, 2018b, Anexo III-A, 2018c, Anexo III-A, 2018d, Anexo III-A)

Tabela 3 - Províncias com menor índice de incapacidade - ano 2018

Província	Índice Incapacidade
Alava	4,51
Tarragona	4,31
Jaen	4,31
Segovia	4,26
Unidades de Formação	3,98
Soria	3,90
Albacete	3,83
Órgãos Centrais	3,22

Fonte: Adaptado de Dirección General de la Guardia Civil¹³ (2018a, Anexo III-A, 2018b, Anexo III-A, 2018c, Anexo III-A, 2018d, Anexo III-A)

Relativamente à distribuição por categorias (tabela 4), no ano 2018 o maior índice de incapacidade correspondeu a Cabos e *Guardias* (7,86), seguido dos Sargentos (3,65) e dos Oficiais (1,28). No que se refere à distribuição por sexos, o índice de incapacidade nas mulheres (11,43) é quase o dobro do dos homens (6,73).

¹² Os dados são o resultado da média aritmética dos índices de incapacidade trimestrais.

¹³ Os dados são o resultado da média aritmética dos índices de incapacidade trimestrais.



Tabela 4 – Índice de Incapacidade por categorias e sexos - ano 2018

Categorias	Índice Incapacidade	Índice Incapacidade	Índice Incapacidade
	Mulheres	Homens	Total
Oficiais	2,37	1,25	1,28
Sargentos	7,47	3,57	3,65
Cabos e <i>Guardias</i>	12,24	7,51	7,86
Facultativa Superior	0,62	0,76	0,73
Facultativa Técnica	1,86	3,11	2,90
Alunos Práticas	0,65	0,51	0,52
TOTAL	11,43	6,73	7,05

Fonte: Adaptado de Dirección General de la Guardia Civil¹⁴ (2018a, Anexo III-A, 2018b, Anexo III-A, 2018c, Anexo III-A, 2018d, Anexo III-A)

2.3. Estudo normativo

A gestão das baixas ao serviço na GC é responsabilidade dos serviços de inspeção médica e de saúde pertencentes ao *Servicio de Asistencia Sanitaria* (SAS), sendo apoiados pelo SPP (Cortes Generales, 2014).

Entre outras atribuições, efetuam as seguintes funções: - monitorizar e controlar as baixas ao serviço; - avaliar e confirmar as baixas ao serviço emitidas por médicos externos cuja recuperação não tenha ocorrido antes do décimo dia desde sua emissão; - avaliar e providenciar a realização de exames psicofísicos; - emitir pareceres, diretamente ou através dos órgãos médico-periciais¹⁵, para determinar a aptidão para o serviço dos interessados, a limitação para ocupar determinadas vagas, ou a passagem à situação de reforma por incapacidade para o desempenho de funções (Cortes Generales, 2014).

A Ordem Geral n.º 11/2007, de 18 de setembro, sobre licenças por motivos de saúde, regula a incapacidade temporária de aptidões psicofísicas que, por doença ou acidente, podem incapacitar os membros da GC para a prestação do serviço. O objetivo deste regulamento é estabelecer as medidas necessárias para a gestão e processamento das baixas ao serviço, bem como a monitorização e controlo. O acompanhamento da evolução do pessoal afetado pela ITT compete ao SAS. Quando a causa da doença é de origem psíquica, o acompanhamento será realizado de forma coordenada com o SPP.

Quando um militar não pode comparecer ao serviço devido a doença ou acidente deve ser emitido um certificado de ITT. Os certificados (alta, baixa ou confirmação) são passados

¹⁴ Os dados mostrados são o resultado da média aritmética dos índices de incapacidade trimestrais.

¹⁵ Os órgãos médico-periciais da Saúde Militar são órgãos colegiais de apoio médico especializado às autoridades do Ministério da Defesa e da GC, para a avaliação de possíveis incapacidades de aptidão psicofísica para o serviço (Ministério de la Presidencia, 2013).



pelo médico que consulta o doente ou ferido, o qual deve necessariamente ser um membro do corpo clínico do *Instituto Social de las Fuerzas Armadas*¹⁶ (ISFAS) ou entidades colaboradoras. Este certificado precisa de ser ratificado no prazo máximo de 72 horas pelo SAS da unidade do afetado (Guardia Civil, 2007).

Quando for detetada uma possível incapacidade das aptidões psicofísicas para o serviço, motivada por lesão ou doença que se presuma definitiva ou, em qualquer caso, após um período de doze meses¹⁷ desde que foi apreciada, inicia-se um processo para avaliar as aptidões psicofísicas, com o intuito de limitar a atribuição de certas vagas, para passar à reforma, ou para continuar com a mesma colocação (Cortes Generales, 2014).

Relativamente à remuneração que recebem os *Guardias Civiles* numa situação de ITT, o Real Decreto-Lei n.º 20/2012, de 13 de julho, estabeleceu que os membros das Forças Armadas (FFAA) e da GC que permaneçam na situação de baixa ao serviço, receberiam menos retribuições nos primeiros dias de incapacidade. As baixas durante o serviço, ou como consequência de uma hospitalização ou intervenção cirúrgica, foram dispensadas deste regulamento. Recentemente, com a aprovação da Lei nº 6/2018, de 3 de julho, foram eliminadas as restrições existentes e restabelecido o ordenado integral para o pessoal em situação de ITT.

No entanto, face o exposto, a Lei n.º 29/2014, de 28 de novembro, que aprovou o regime de pessoal da GC, estabelece que a remuneração dos *Guardias Civiles* em situação de ITT seja a mesma que para o resto dos funcionários públicos. Embora até agora este artigo não tenha sido tido em consideração, existe um grupo de trabalho que está a estudar o desenvolvimento legislativo do SAS, prevendo a aplicação de um regime de remuneração semelhante ao resto dos funcionários públicos. Essa alteração significa uma diminuição da remuneração a partir do terceiro mês de ITT.

2.4. Síntese conclusiva

A GC é uma instituição de natureza militar, sendo esta condição precisamente uma das suas marcas de identidade. Desde o momento da sua fundação, um dos objetivos fundamentais foi fomentar e incutir nos seus efetivos valores e princípios morais, com o intuito de melhorar a visão dos cidadãos sobre a instituição e servir de exemplo para toda a sociedade. Portanto, a condição militar, e a preocupação com a formação moral e humana, são dois elementos que historicamente fazem parte da cultura organizacional da GC.

¹⁶ O ISFAS é um órgão autónomo dependente do Ministério da Defesa encarregado da gestão do regime especial de segurança social das FFAA e da GC (Ministério de Defensa, 2019).

Dada a importância que os valores e a ética de trabalho têm no estudo do absentismo, será necessário determinar se os *Guardias Civiles* se identificam e estão alinhados com essa cultura organizacional de tradição militar. Por outro lado, relativamente às subculturas existentes dentro da instituição, é interessante saber quais são as características ou razões que fazem com que algumas unidades ou províncias tenham notáveis diferenças em termos de absentismo.

Nos últimos anos, o índice de incapacidade na GC oscilou aproximadamente entre 7,5% e 6%. Do total de dias perdidos, a maior incidência está associada a doenças comuns e psiquiátricas. Identificam-se áreas geográficas, nomeadamente a região da Galiza e as Ilhas Canárias, com índices de incapacidade muito superiores à média. O absentismo afeta principalmente à categoria de Cabos e *Guardias*, sendo praticamente inexistente na de Oficiais. O índice de incapacidade nas mulheres é quase o dobro do que nos homens.

No ano de 2012, observou-se um crescimento dos acidentes ocorridos durante o serviço e uma descida dos ocorridos fora do serviço. Este facto pode ter a sua origem na diminuição das remunerações nos efetivos em situação de baixa ao serviço implementadas neste ano. O novo regulamento excluiu as baixas ocorridas durante o serviço, podendo ser camufladas neste conceito situações fictícias, para não perderem dinheiro.

De acordo com o modelo estudado, as políticas de controlo de faltas são um dos elementos-chave na gestão do absentismo numa organização e, portanto, é preciso aprofundar este fator, para detetar se há fragilidades no sistema.

Atualmente, os efetivos na situação de baixa ao serviço recebem a mesma remuneração que o pessoal que se encontra em funções. É necessário descobrir quais são as consequências que advêm deste fato, pois, como se referiu no primeiro capítulo, atribuir o mesmo salário a colaboradores que se encontram ou não no desempenho de funções, promove o absentismo.

Atendendo ao suprarreferido, uma vez que se descreveu a legislação que regula o absentismo e se caracterizaram os sistemas de controlo existentes, considera-se que foi respondida a QD1, e alcançou-se o OE1.

Com o intuito de conhecer os aspetos não detetados na revisão da literatura, bem como as perspetivas e opiniões dos especialistas sobre o fenómeno, apresentam-se a seguir os resultados obtidos da análise das entrevistas realizadas a Oficiais da GC.

3. Apresentação e discussão de resultados

Na elaboração do presente estudo, como técnica de recolha de dados, realizaram-se entrevistas por estas se constituírem numa fonte importante de informação (Bryman, 2012, pp. 469–472).

A amostra de conveniência, não probabilística, foi desenhada com carácter transversal, por forma a abranger as várias perspetivas e dimensões afetadas no nível da direção e da gestão dos recursos, nomeadamente os Comandantes de Comando Territorial e Unidades Regionais de Trânsito, bem como Oficiais do SPP e do CGP. Os Oficiais participantes estão colocados em unidades de áreas geográficas e especialidades distintas, dotados de grande experiência profissional (Cfr. o Apêndice B).

As entrevistas adotaram a forma semiestruturada e em torno de três problemáticas centrais, a motivação para não faltar ao trabalho, as barreiras à presença e os efeitos do absentismo na atividade profissional. Por sua vez, as problemáticas dividiram-se em dimensões/subdimensões, com base no modelo de Steers e Rhodes, acrescentadas com aspetos da pesquisa associados aos efeitos do absentismo na GC (Cfr. o Apêndice C), que, por sua vez, serviram de enquadramento ao guião das entrevistas (Cfr. o Apêndice D).

Procedeu-se à análise e tratamento dos dados, através de uma análise do conteúdo tradicional, segundo as etapas definidas por Guerra (2006), identificando segmentos através da conversão quantitativa das respostas, ou de uma ideia associada a esses segmentos (Cfr. o Apêndice E). Foram construídas sinopses das entrevistas, que contêm a mensagem essencial da entrevista e os segmentos identificados, conforme esquematizadas no Apêndice F.

O primeiro bloco de questões (n.ºs 1, 2 e 3) está focado nas políticas de controlo do absentismo. Neste bloco pretende-se aprofundar o sistema de controlo na GC e identificar os seus pontos fracos.

Relativamente aos efeitos da remuneração económica (questão n.º 1) todos os entrevistados coincidem na sua importância, nomeadamente na redução da remuneração pecuniária relativa aos militares com muitas faltas ao trabalho. No entanto, também se observou que algumas associações profissionais disponibilizaram a subscrição de seguros para compensar as perdas remuneratórias durante o período em que os militares permaneciam na situação de baixa ao serviço.



Quadro 1 – Efeitos da remuneração dos militares no absentismo

Questão n.º 1 - O incremento da remuneração dos militares com poucas ausências ou a diminuição no caso de absentismo habitual, tem efeitos positivos ou negativos na redução do absentismo?		%
Segmento A.1.1	Positivo incremento remuneração militares poucas ausências	71,4
Segmento A.1.2	Negativo incremento remuneração militares poucas ausências	0,0
Segmento A.1.3	Positivo diminuição remuneração militares muitas ausências	100,0
Segmento A.1.4	Negativo diminuição remuneração militares muitas ausências	0,0

Na segunda questão, a maioria dos entrevistados considera que a política de controlo do absentismo na GC é tolerante e não é efetiva.

Quadro 2 – Tolerância da política de controlo das baixas ao serviço na GC

Questão n.º 2 - É a política de controlo de baixas ao serviço na GC tolerante com as ausências?		%
Segmento A.2.1	É tolerante	57,1
Segmento A.2.2	Não é tolerante	37,5

Um dos principais pontos fracos detetados no desenvolvimento das entrevistas (questão n.º 3) prende-se com a gestão que o SAS realiza nesta área, na qual observam-se, especialmente, dois inconvenientes. O primeiro inconveniente é a necessidade de se implementar funções de inspeção e não apenas de controlo administrativo, em particular nas baixas ao serviço de longo prazo. Apesar de ser uma das missões atribuídas ao SAS, atualmente a inspeção médica é executada por médicos externos escolhidos pelos militares em situação de baixa. Em alguns casos, este facto ocasiona prolongamentos inadequados dos períodos de recuperação. O segundo inconveniente é o insuficiente número de médicos especialistas que compõem os quadros do SAS.

Quadro 3 – Pontos fracos do sistema de controlo do absentismo

Questão n.º 3 - Quais são os pontos fracos do sistema de controlo?		%
Segmento A.3.1	Não existe inspeção médica, apenas controlo administrativo	42,9
Segmento A.3.2	Não há suficientes médicos especialistas	42,9
Segmento A.3.3	Melhorar a gestão das incapacidades de longo prazo	28,6
Segmento A.3.4	Posto de trabalho permanente	14,3
Segmento A.3.5	Não há consequências para as condutas absentistas	28,6

No segundo bloco, avaliou-se o desenho do posto de trabalho. Considerando a importância que a liderança têm nas organizações militares (De la Corte, 2012), e a ligação entre os estilos de comando e satisfação no trabalho (Batis, Kilimnik, & Neto, 2016),



pretendeu-se averiguar qual é a influência do estilo de comando e identificar as características ideais dos comandantes.

Na questão n.º 4, a maioria dos entrevistados corrobora a existência de uma ligação entre o estilo de comando desenvolvido e o número de baixas ao serviço de uma unidade. Contudo, um estilo de comando paternalista e amigável não impede a presença de níveis elevados de absentismo, porquanto intervêm outros fatores. De acordo com um dos entrevistados, os estilos de comando autoritário, em grau extremo, são os que podem ter maior incidência negativa no absentismo.

Quadro 4 – Influência do estilo de comando no absentismo

Questão n.º 4 - Influi o estilo de comando e as ações dos Comandantes no número de baixas ao serviço de uma Unidade?		%
Segmento A.4.1	Influi manifestamente	28,6
Segmento A.4.2	Pode influir	71,4
Segmento A.4.3	Não influi	0,0

Relativamente às características ou qualidades que os Comandantes devem possuir para contribuir para a redução do absentismo (questão n.º 5), destacam-se essencialmente as próprias do líder de qualquer organização, isto é, o exemplo, a empatia, os conhecimentos, a confiança e o saber ouvir e comunicar. Salienta-se o estilo de comando baseado na liderança situacional¹⁸.

Quadro 5 – Características desejáveis nos Comandantes

Questão n.º 5 - Que características ou aptitudes devem possuir os Comandantes para contribuir para a redução do absentismo?		%
Segmento A.5.1	Liderança	71,4
Segmento A.5.2	Executar adequadamente a função de gestão controlo	14,3

A seguinte dimensão versa sobre a cultura de absentismo na GC (questão n.º 6). Há unanimidade de todos os entrevistados ao afirmar que existem unidades com cultura de absentismo própria. Porém, não é simples a explicação deste fenómeno, porquanto é influenciado por múltiplos fatores.

Nestas unidades, a conduta de um ou de vários militares afeta todos os outros e produz um efeito de contágio, ao evidenciarem a ausência de efeitos negativos, quer ao nível pessoal, quer na carreira profissional. Todavia, a reiteração destas condutas não só facilita a

¹⁸A teoria situacional, desenvolvida por de Hersey y Blanchard em 1996, é uma das abordagens básicas das teorias de liderança contingencial, na qual se enfatiza o uso de um estilo flexível de liderança e que varia segundo a avaliação da situação (Sánchez & Rodríguez, 2009).



imitação, mas também deteriora o ambiente, gera a desmotivação e provoca uma diminuição no rendimento dos militares que rejeitam o absentismo. Apesar disso, o papel do comandante é essencial, uma vez que uma forte liderança, limitará o efeito de contágio.

Quadro 6 – Cultura de absentismo nas unidades

Questão n.º 6 - A repetição habitual de comportamentos individuais de absentismo influencia o comportamento dos outros membros da Unidade (efeito dominó) gerando uma cultura de absentismo própria?		%
Segmento A.6.1	Existem unidades com cultura de absentismo própria	100,0
Segmento A.6.2	O papel do Comando é fundamental para evitá-lo ou reduzi-lo	42,9
Segmento A.6.3	A ausência de consequências negativas para os absentistas favorece o efeito dominó	28,6
Segmento A.6.4	Está influenciado por fatores culturais, sociais e geográficos	42,9
Segmento A.6.5	Gera efeitos negativos nos militares que rejeitam essa conduta	28,6

As questões n.º 7 e n.º 8 visam avaliar o compromisso, por meio da identificação dos fatores que aproximam ou afastam os militares dos objetivos da organização.

Entre os fatores que contribuem para a aproximação ressalta a valorização da própria cultura institucional, isto é, fortalecer os respetivos valores tradicionais.

No outro extremo, identificam-se quatro fatores: - a ausência de liderança; - a falta de adaptação ao ambiente profissional, nomeadamente aos serviços rotineiros e aos turnos; - a quebra do contrato psicológico; - a carência ou mau estado dos meios materiais.

A quebra do contrato psicológico¹⁹ é concebida como um sentimento de abandono ou falta de apoio perante atuações profissionais comprometedoras, decorrentes de problemas pessoais ou da inexistência de um modelo justo de recompensas.

Quadro 7 – Fatores que aproximam á organização

Questão n.º 7 - Relativamente ao compromisso dos <i>Guardias Civiles</i> com a Instituição, que fatores contribuem para a aproximação dos seus componentes à instituição e aos seus objetivos organizacionais?		%
Segmento A.7.1	Coesão da Unidade e da Instituição	14,3
Segmento A.7.2	Fortalecimento de valores tradicionais (cultura organizacional)	71,4
Segmento A.7.3	Adequado estilo de comando	57,1
Segmento A.7.4	Adequado modelo de carreira profissional	28,6
Segmento A.7.5	Justiça retributiva	14,3
Segmento A.7.6	Reconhecimento da importância da tarefa	28,6
Segmento A.7.7	Autonomia no trabalho	14,3

¹⁹ Perceção de uma das partes de que a outra falhou no cumprimento adequado das suas promessas e obrigações para com ela (Palací, Francisco Morales Dominguez, & Topa, 2004, p. 33).



Quadro 8 – Fatores que afastam da organização

Questão n.º 8 - Em relação com a questão anterior, quais causam maior separação?		%
Segmento A.8.1	Ausência de liderança	71,4
Segmento A.8.2	Falta de adaptação ao ambiente profissional	57,1
Segmento A.8.3	Quebra do contrato psicológico	42,9
Segmento A.8.4	Carência ou mau estado dos meios materiais	42,9

Considerou-se ainda a ética profissional com o intuito de analisar o absentismo como medida de protesto frente a sanções disciplinares, ou de desacordo com as decisões do comando (questão n.º 9).

Nos últimos anos, com o objetivo de controlar o absentismo, o comando teve de condicionar o seu comportamento e atuar com a maior sensibilidade nos militares propensos ao absentismo, os quais sabem que podem optar se trabalham ou não. Isso leva a ser tolerante com ações contrárias à disciplina e essa permissividade, que noutra circunstância seria impensável, é agora uma necessidade para controlar o absentismo e dispor dos *Guardias Civiles* necessários para executar o serviço. Aceitar essa mediocridade ou irregularidades, traduz-se numa Instituição cada vez mais deteriorada.

Quadro 9 – Influência do absentismo na disciplina

Questão n.º 9 - Em que medida o uso indevido das baixas ao serviço afeta a disciplina, a ação do Comando ou a perda de autoridade?		%
Segmento A.9.1	Emprega-se como medida de protesto e coerção	57,1
Segmento A.9.2	Remete contra os valores tradicionais da instituição	14,3
Segmento A.9.3	Dificulta a ação de comando	71,4
Segmento A.9.4	Provoca a permissividade para evitar baixas ao serviço	42,9

Na questão n.º 10, exploram-se as medidas de conciliação entre a vida familiar e profissional. A maioria dos entrevistados considera que são suficientes e positivas, tendo atenuado as condutas absentistas que anteriormente tinham por objeto o apoio a familiares.

Quadro 10 – Suficiência das medidas para conciliar a vida familiar e profissional

Questão n.º 10 - As medidas para conciliar a vida familiar e profissional, especialmente no que diz respeito a colocações perto do local de residência ou de origem e prestação de cuidados aos familiares, doentes ou com necessidades especiais de apoio, são suficientes?		%
Segmento B.10.1	São suficientes	57,1
Segmento B.10.2	Não são suficientes	14,3
Segmento B.10.3	Precisam de maior controlo	42,9
Segmento B.10.4	Afetam positivamente à redução do absentismo	85,7



Por fim, o último bloco de questões (n.ºs 11, 12 e 13) é dedicado à análise dos efeitos do absentismo sobre a organização, sobre o colaborador e sobre a própria sociedade (Peiró et al., 2011, p. 48).

Em relação aos efeitos que produz sobre a GC enquanto instituição (questão n.º 11), as opiniões estão divididas. 42,9 % dos entrevistados consideram que os efeitos são limitados, porquanto os níveis de absentismo são aceitáveis e apenas existem consequências em unidades com índices muito elevados. Em contrapartida, o outro grupo de especialistas diferenciam entre aqueles efeitos que são mais visíveis e, portanto, mais fáceis de ser detetados, e os invisíveis.

Os primeiros originam uma diminuição dos efetivos, uma maior dificuldade para manter os serviços mínimos, nomeadamente em pequenas povoações e impossibilitam um adequado planeamento do serviço devido às mudanças imprevistas.

Relativamente aos segundos, referem que é um problema de longo prazo que se está a aceitar. O absentismo está a aniquilar os valores da GC, a gerar a mediocridade e a produzir uma decadência continua. A perda de valores é causa direta do absentismo, na medida em que essa perda vem sendo aceite para fazer frente ao absentismo e garantir disponibilidade de militares suficientes nas unidades, para poder executar os serviços, tarefas e missões. Provoca uma perda de autoridade do comando, dificulta a sua ação e degrada a disciplina.

Quadro 11 – Efeitos do absentismo na *Guardia Civil*

Questão n.º 11 - Que efeitos produz o absentismo sobre a GC como instituição?		%
Segmento C.11.1	Diminuição dos efetivos e do número de patrulhas	57,1
Segmento C.11.2	Dificuldade para manter os serviços mínimos	14,3
Segmento C.11.3	Desgaste e frustração do comando	14,3
Segmento C.11.4	Perda de valores e deterioração da Instituição	14,3
Segmento C.11.5	Os efeitos são limitados	42,9
Segmento C.11.6	Perda de autoridade do comando	28,6
Segmento C.11.7	Dificulta a planificação e execução do serviço	28,6

Os efeitos que causa nos próprios *Guardias Civiles* são considerados negativos (questão n.º 12) e distintos, de acordo com a atitude do militar no trabalho.

Nos militares mais exemplares gera desmotivação, tensões entre camaradas e diminuição do rendimento. Estes têm de suportar as consequências das condutas de outros militares, entre outras, a maior carga de trabalho e as mudanças imprevistas de serviço.

Nos militares com maior propensão para o absentismo, a falta ou ineficácia de medidas consolida esta tendência – efeito perverso - ao verificarem que às suas condutas absentistas não correspondem quaisquer consequências.



No terceiro grupo encontram-se os militares que incorporam e praticam os valores institucionais, mas estão a perder gradualmente, devido ao efeito de contágio. Percebem que, com estas práticas, podem ter maior conforto e melhores condições pessoais, sem quaisquer consequências, impelindo-os a experimentar condutas absentistas.

Quadro 12 – Efeitos do absentismo nos *Guardias Civiles*

Questão n.º 12 - Que efeitos produz o absentismo sobre os próprios <i>Guardias Civiles</i> ?		%
Segmento C.12.1	Desmotivação e diminuição de rendimento dos militares	57,1
Segmento C.12.2	Maior carga de trabalho	85,7
Segmento C.12.3	Tensões entre camaradas	57,1
Segmento C.12.4	Mudanças imprevistas de serviço	57,1
Segmento C.12.5	Deceção na Instituição	14,3
Segmento C.12.6	Gera mais condutas de ausência (efeito contágio)	28,6

A última das questões visa identificar os efeitos que o absentismo na GC produz na sociedade (questão n.º 13). Neste caso, mais da metade dos entrevistados é da opinião que os efeitos são limitados e não são diretamente compreendidos pelos cidadãos, salvo situações concretas, alegando que a valorização do cidadão é ótima de acordo com as pesquisas.

O outro grupo diferencia os efeitos entre o ponto de vista quantitativo e o ponto de vista qualitativo.

Ao nível quantitativo, afirmam que tem um efeito direto que é consequência da redução de efetivos, traduzindo-se num menor número de patrulhas e, portanto, em tempos de resposta maiores. Relativamente ao incremento dos crimes, embora também se assemelhe a uma consequência lógica da diminuição de patrulhas, não há unanimidade entre os entrevistados, atendendo a que a segurança da população é influenciada por inúmeros fatores.

Ao nível qualitativo, a escassa presença policial, nomeadamente nas pequenas povoações, supõe a perda de eficácia, qualidade e de confiança do cidadão e consequentemente da sua satisfação. A perda de valores também provoca piores profissionais, e o atendimento e a proximidade com o cidadão podem piorar, originando uma deterioração da imagem da Instituição.



Quadro 13 – Efeitos sobre os cidadãos

Questão n.º 13 - Que efeitos produz o absentismo sobre os cidadãos?		%
Segmento C.13.1	Satisfação do cidadão	57,1
Segmento C.13.2	Deterioração da imagem da Instituição	42,9
Segmento C.13.3	Crescimento dos níveis de criminalidade	42,9
Segmento C.12.4	Efeitos limitados sobre os cidadãos	57,1

De acordo com o modelo teórico de Rhodes e Steers (ver figura 1), a presença efetiva do militar no seu posto de trabalho depende das variáveis que influenciam a motivação para não faltar ao trabalho e da perceção que o colaborador tem sobre a capacidade para ir trabalhar. Essa perceção é, por sua vez, influenciada pelas práticas organizacionais e pelas barreiras à presença no local de trabalho, que são essencialmente as doenças ou acidentes e o apoio à família (Rhodes & Steers, 1990, p. 61).

Com base nas entrevistas realizadas, apresentam-se na figura 8 os resultados da análise referente à motivação para não faltar ao trabalho, classificados de acordo com as dimensões preestabelecidas.



Figura 7 – Fatores que influenciam a motivação para não faltar ao trabalho

No que diz respeito às barreiras à presença no local de trabalho, na dimensão analisada (apoio à família), as medidas de conciliação da vida familiar e profissional parecem ser suficientes e positivas.

Atendendo ao suprarreferido, uma vez que foi possível identificar os principais fatores que, segundo os especialistas, intervêm na motivação para não faltar ao trabalho e nas barreiras à presença no local de trabalho e que, portanto, constituem causas diretas ou indiretas do absentismo na GC. Atento ao exposto, considera-se que foi respondida a QD2 tendo sido alcançado o OE2.

Relativamente aos efeitos do absentismo, foram exploradas as consequências para a organização, os colaboradores e a sociedade. Na figura 9, revelam-se os resultados da análise agrupados por categorias.

Na GC, os efeitos apresentados são considerados limitados, de acordo com as respostas de 43% dos entrevistados. Afirmam que apenas existem consequências em unidades com índices de absentismo elevados. Os restantes afirmam que é um problema de longo prazo, quem vem produzindo uma decadência continua na GC. Os comandantes tiveram de condicionar o seu comportamento e ser compreensivos com algumas ações contrárias à disciplina.

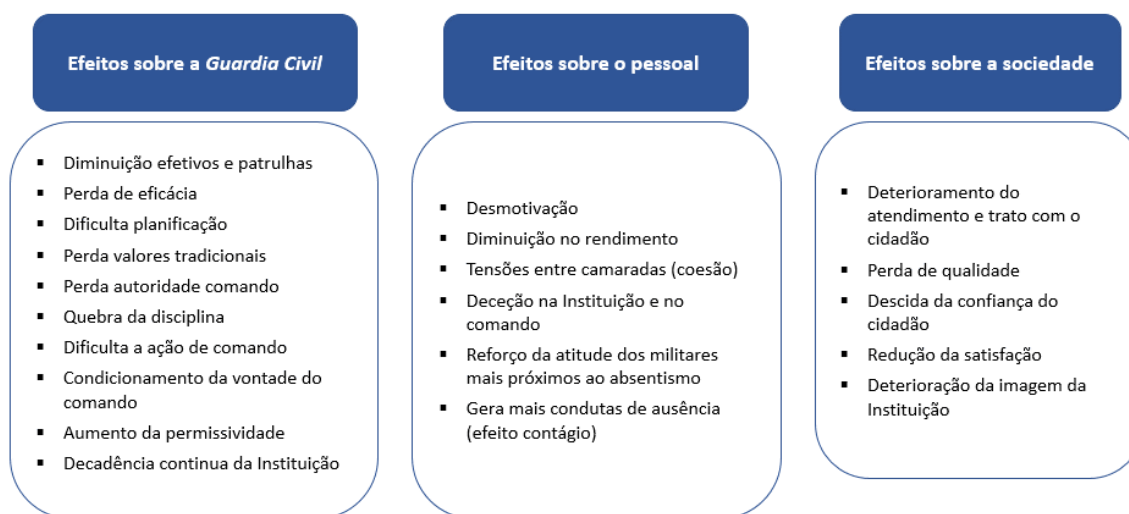


Figura 8 – Efeitos do absentismo

Gera desmotivação, tensões e diminuição do rendimento entre os militares mais valorizados e que rejeitam o absentismo. Nos militares mais próximos com o absentismo, consolida-se essa tendência. Nos militares que anteriormente tinham valores, mas que estão a perder por causa do efeito de contágio, consegue-se puxá-los para a ausência.

Por fim, ao nível da sociedade, também há divisão quanto aos efeitos que produz. Nesse sentido, 57 % dos entrevistados considera que esses efeitos são limitados e não são diretamente percecionados, exceto em situações anormais. Para os restantes, o absentismo na GC supõe menos patrulhas e, portanto, um pior serviço. A escassa presença policial nas pequenas povoações implica a perda de eficácia e da confiança do cidadão, bem como da sua satisfação. Expressam ainda que a perda de valores também afeta o atendimento e a proximidade com o cidadão, o que origina uma deterioração da imagem da instituição.

Por conseguinte, foram examinados os efeitos do absentismo na atividade operacional, constatando-se qual a sua influência, dando a resposta à QD 3 e atingindo-se o OE 3.

4. Ações para a redução do absentismo

O absentismo é influenciado por inúmeros fatores. No capítulo anterior foram identificadas as principais causas que afetam ao absentismo na GC. Com base no modelo de Steers e Rhodes (1990), empregue como modelo de diagnóstico neste trabalho, podem-se distinguir três estratégias gerais para a redução do absentismo (Cfr. a figura 10): - atuar sobre as políticas de controlo; - reforçar a motivação para não faltar ao trabalho; - acrescentar a perceção da capacidade para ir trabalhar. Como foi esclarecido, a presença do *Guardia Civil* é uma conjugação entre a motivação para não faltar e a capacidade para ir.

A complexidade do fenómeno do absentismo envolve várias estratégias e medidas a adotar para a sua redução. Neste capítulo apresentam-se apenas as ações consideradas mais relevantes de acordo com a pesquisa efetuada, existindo muitas outras áreas de atuação que, sem dúvida, também poderiam contribuir para a consecução destes objetivos.

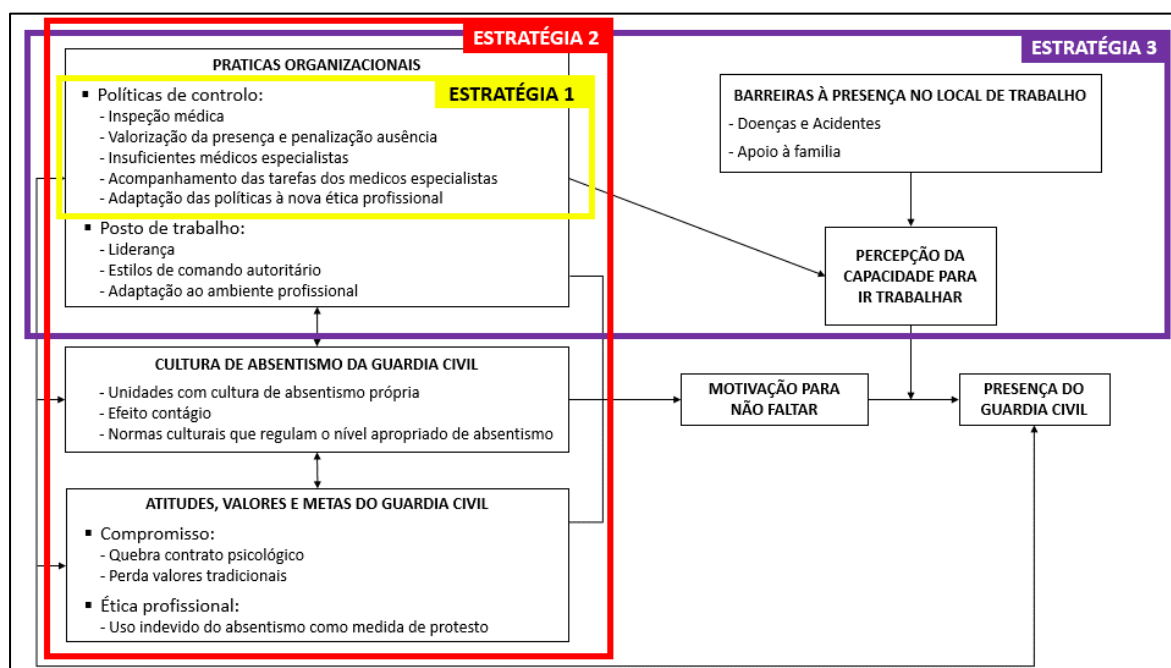


Figura 9 – Estratégias para a redução do absentismo na GC

Fonte: Adaptado de Rhodes & Steers (1990, p. 57)

4.1. Estratégia 1. Implementação de políticas de controlo do absentismo.

O sistema de controlo do absentismo na GC não é suficientemente efetivo. Um dos principais defeitos está relacionado com a inspeção médica. Na verdade, atualmente é executada por médicos externos à saúde militar e não existe um controlo efetivo dos períodos de recuperação. Consequentemente é preciso acrescentar os efetivos da saúde militar e adotar como função principal a inspeção médica e o acompanhamento dos doentes.

Igualmente, outro problema detetado tem a ver com os efeitos da permanência em situações de baixa ao serviço porquanto não existem consequências negativas para os absentistas. As políticas de controlo devem valorizar as presenças e penalizar as ausências. Considera-se primordial estabelecer reduções na remuneração dos militares absentistas, ou implementar alguma produtividade associadas à assiduidade do militar.

4.2. Estratégia 2. Reforço da motivação para não faltar ao trabalho.

Esta segunda estratégia tem objetivo complementar da anterior, embora esteja mais focada nos comportamentos voluntários e na melhoria do ambiente organizacional (Rhodes & Steers, 1990, p. 99).

No capítulo anterior, observou-se como os fatores associados ao desenho do posto de trabalho, a cultura de absentismo, o compromisso ou a ética profissional, estão diretamente ligados ao absentismo.

Relativamente ao desenho do posto de trabalho, destaca-se a importância do estilo de comando, que deve possuir as características próprias dum líder de qualquer organização, isto é, o exemplo, a empatia, os conhecimentos, a confiança e o saber ouvir e comunicar. Os estilos de comando autoritário devem ser evitados para favorecer a interiorização de características, ou das qualidades próprias dum líder.

Há unidades com cultura de absentismo própria que refletem níveis de absentismo superiores à média. No entanto, a análise das variáveis que influenciam a explicação deste fenómeno não é simples, já que interferem múltiplos e complexos fatores. Consequentemente é preciso colocar estas unidades no centro das atenções e desenvolver estudos individuais que permitam a associação de padrões e o desenho de um plano específico de atuação.

No que diz respeito ao compromisso e à ética profissional, importa ressaltar o enaltecimento da própria cultura e dos valores institucionais, trabalhar na melhoria das condições de adaptação ao ambiente profissional (rotina, turnos de trabalho e horários) e fortalecer o contrato psicológico entre os militares e a organização (valorização do esforço pessoal, um modelo justo de recompensas, apoio perante as atuações profissionais comprometedoras ou problemas pessoais).

4.3. Estratégia 3. Melhora da capacidade para ir trabalhar.

Com o intuito de aumentar esta capacidade, apresentam-se um conjunto de medidas enquadradas em duas categorias, apoio à família e doenças ou acidentes.

As atuais medidas de conciliação da vida familiar e profissional são consideradas positivas. No entanto, da revisão bibliográfica efetuada, infere-se que o cuidado e o apoio a

crianças e idosos é um dos principais problemas nas organizações, afetando principalmente as mulheres. A organização do tempo de trabalho representa um aspeto chave, nomeadamente em organizações com sistema de trabalho por turnos.

O avanço progressivo da sociedade na igualdade efetiva entre homens e mulheres, permitirá reduzir as diferenças observadas no absentismo. Neste sentido, é essencial não considerar a conciliação como uma questão feminina e tratar os *Guardias Civiles*, independentemente do seu sexo, como pessoas com vida privada e incorporar a dimensão pessoal e familiar ao âmbito do trabalho (López-Ibor et al., 2010, p. 92).

A conciliação pode ser aperfeiçoada através de várias medidas, tais como a flexibilidade horária, a recuperação de horas, a distribuição de férias, a escolha de dias de licença, a semana de trabalho comprimida, a jornada de trabalho intensiva e os programas e serviços de ajuda no cuidado a crianças e pessoas dependentes. Porém, algumas das anteriores podem ser de difícil aplicação em unidades com sistema de trabalho por turnos (Comision Europea, 1999; López-Ibor et al., 2010; Peiró et al., 2011).

Relativamente a doenças e acidentes, julga-se pertinente a implementação de ações para a melhoria da saúde física e emocional, como programas de gestão geral da saúde, gestão do *stress*, promoção da prática de atividade física ou programas específicos de assistência aos militares para o tratamento de doenças físicas ou emocionais (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010; Unión Europea, 2008).

Além disso, é preciso continuar com a execução de novas medidas que contribuam para a redução dos fatores de risco derivados do exercício da atividade profissional, de acordo com a regulamentação em matéria de prevenção de riscos profissionais (Ministerio de la Presidencia, 2005).

4.4. Síntese conclusiva

No presente capítulo, foi possível concluir que a complexidade e a transversalidade do fenómeno do absentismo exige a aplicação de medidas em diversas áreas. Conforme a pesquisa desenvolvida, foram apresentadas as medidas consideradas mais relevantes, embora existam outras que possam contribuir para a redução do absentismo.

Consequentemente, visando a resposta à QD4 e por forma a alcançar o OE4, pode-se afirmar que estas ações devem estar focadas na otimização da inspeção médica, nas reduções de remuneração, no aperfeiçoamento do estilo de comando, no enaltecimento dos valores institucionais, na melhoria da adaptação ambiente profissional, no fortalecimento do



contrato psicológico e na integração de novas medidas de conciliação da vida familiar e profissional.

Conclusões

O absentismo é um problema muito complexo no qual intervêm múltiplos fatores inter-relacionados e que gera consequências nas organizações, nos colaboradores e na sociedade. As principais causas do absentismo são derivadas de doenças e acidentes. No entanto, nesta pesquisa interessou analisar a adequada gestão da assiduidade e absentismo dos *Guardias Civiles* e o uso indevido das baixas ao serviço, mais do que dos problemas específicos de saúde, pelos efeitos negativos que produz na GC e, consequentemente, na prevenção dos fenómenos criminais.

Como QC definiu-se a seguinte: - quais são as consequências e os efeitos do absentismo na prevenção dos fenómenos criminais? Procurou-se fazer uma aproximação à problemática que permitisse a identificação e caracterização dos seus efeitos, nomeadamente dos mais críticos. Desta forma, conseguiu-se identificar as possíveis consequências que do absentismo decorrem, no âmbito da atividade operacional, com o intuito de agir e tomar medidas para o seu controlo.

O índice de incapacidade na GC durante os últimos anos permaneceu numa média aproximada de 7%. Não foi possível estabelecer confrontações objetivas entre organizações pela escassa homogeneidade na recolha dos dados e o emprego de distintos critérios ou ferramentas de medição.

Posteriormente, a fim de se responder à QD1 e, deste modo, alcançar-se o OE1, caracterizaram-se as políticas de controlo do absentismo. Várias causas, entre elas a escassez de médicos especialistas, impedem que a inspeção medica seja efetuada pelo SAS com rigor, executando apenas tarefas de controlo administrativo. Os *Guardias Civiles* podem escolher, dentro do corpo clínico do ISFAS ou entidades colaboradoras, o médico especialista de forma arbitrária e de acordo com os seus interesses, para lhe prestar assistência médico-sanitária. Enquanto os especialistas do SAS têm a função de inspeção médica, os médicos especialistas privados procuram apenas a recuperação do doente, sem ter em conta o tempo que possa durar a situação de baixa ao serviço.

Alem disso, estes especialistas privados recebem uma compensação económica pelo seu trabalho, o que pressupõe a existência uma relação médico-doente assente no princípio de confiança e lealdade. Se houver desconformidade com a decisão do médico especialista, o doente pode dirigir-se a outro, o que leva a aquele a perder um cliente. Este sistema dá garantias e é atencioso com o doente, mas não considera a possível fraude do militar. Desta forma constitui um fácil acesso às baixas, com possibilidade de se manterem nesta situação por longos períodos, sem reais justificações clínicas.



Foi confirmada a importância do fator económico nas políticas de controlo, com o objetivo de valorizar as presenças e penalizar as ausências. No entanto, o sistema escolhido deve assegurar que não seja possível a compensação da perda económica através da subscrição de seguros ou da simulação de acidente no serviço quando não seja, porquanto deixaria de ter efeitos positivos no controlo. Além das medidas que recompensem a presença no posto de trabalho, considera-se apropriado avançar para a aplicação dum regime de remuneração semelhante ao resto dos funcionários públicos, o qual implica uma diminuição remuneratória a partir do terceiro mês de ITT.

Além das fraquezas detetadas no sistema de controlo do absentismo, e com o intuito de responder à QD2, e deste modo alcançar-se o OE2, identificaram-se variáveis que intervêm na motivação dos *Guardias Civiles* para não faltar ao trabalho e outras que dificultam a presença no local de trabalho, constituindo as principais causas do absentismo na GC.

A GC é uma instituição militar, carácter esse que faz parte da sua essência e determina o modo de atuação de seus membros. Desde o momento da sua fundação, um dos objetivos foi promover nos seus efetivos valores e princípios morais, tais como o sacrifício, a lealdade ou a disciplina. Precisamente, essa ética profissional está ligada com o compromisso organizacional e ambos são essenciais para favorecer assiduidade ao trabalho dos *Guardias Civiles*. No passado, estar na situação de baixa ao serviço sem motivos suficientes provocava uma perda de prestígio, tornando-se atualmente comum, sem efeitos negativos e internamente aceite. Uma das consequências da paulatina perda de valores na GC, e na sociedade em geral, é o uso fraudulento das baixas ao serviço.

Por isso, é fundamental fortalecer os valores e a cultura tradicionais da GC com o propósito de aproximar os militares à instituição e aos seus objetivos organizacionais e, desta forma, melhorar o compromisso e a ética. Mas também contribuem para este objetivo, o aperfeiçoamento da liderança, o desenho de um adequado e justo modelo de carreira, as melhorias na adaptação ao ambiente profissional (rotina, turnos e flexibilidade horária) e o reforço do contrato psicológico (recompensar o esforço, apoio perante atuações profissionais comprometedoras e problemas pessoais).

É preciso ressaltar as visões divergentes observadas nos entrevistados, nomeadamente no que diz respeito à amplitude dos efeitos do absentismo. Para estas considerações, contribuiu o facto de os entrevistados pertencerem a distintas unidades de diversas áreas geográficas e com funções diferentes. Mas também teve importância a própria experiência que cada um deles teve com o absentismo. Os Oficiais ou Comandantes colocados em



unidades com altos níveis de ausências são muito sensíveis ao problema, uma vez que os restantes não estão afetados diretamente e aceitam este fenómeno como um problema comum.

A fim de se garantir a resposta à QD3 e, conseqüentemente, alcançar-se o OE3, comprovou-se que os principais efeitos do absentismo na atividade operacional estão focalizados na problemática decorrente de unidades com taxas de absentismo muito elevadas, quando comparadas com a média nacional, assim como nas atitudes que os comandos estão a adotar de forma genérica, para fazer face ao problema.

Acredita-se que existem unidades com cultura de absentismo própria, que duplicam o índice médio nacional, o qual passa a assumir-se como um grave problema. Não se conseguiu dar explicação certa a este fenómeno, porquanto está influenciado por múltiplos fatores. Mas nestas unidades, a conduta de um ou de vários militares afeta aos demais e produz um efeito de contágio. Este facto decorre da não existência de efeitos negativos, quer ao nível pessoal, quer na carreira profissional. Todavia, a reiteração destas condutas não só facilita a imitação, mas também deteriora o ambiente e gera a desmotivação, tensões e uma diminuição no rendimento dos militares que rejeitam o absentismo.

Tendo em conta a facilidade de acesso às baixas ao serviço, o seu uso indevido como medida de protesto perante faltas disciplinares ou discordância com a decisão do comando e as escassas consequências destas condutas, os comandantes reagiram e começaram a empregar modelos de tolerância em vez de enfrentarem o problema. A ausência de militares prontos para o serviço, nomeadamente em pequenas unidades, a dificuldade para atender serviços mínimos e a inexistência de outras medidas de controlo são as causas desta tolerância.

O comando teve de condicionar o seu comportamento e atuar com maior sensibilidade com os militares mais propensos ao absentismo. Tal conduz à tolerância perante ações contrárias à disciplina e essa permissividade, noutra altura impensável, é agora uma necessidade que provoca a contínua aquisição de direitos contrários ao regulamento da instituição. Este facto é devastador para a disciplina, particularmente numa instituição militar, onde este valor é considerado fulcral.

O absentismo fraudulento, na ausência de ferramentas para o controlar, pode conduzir a consequências nefastas na organização e nos seus recursos humanos. Comportamentos desadaptados e irregularidades são tolerados, levando diretamente a um espetacular fracasso do sistema e a uma instituição cada vez mais deteriorada.

Atualmente, os efeitos do absentismo não são geralmente visíveis para os cidadãos. O prestígio da instituição e a valorização que a sociedade faz da mesma são ainda elevados, mas de algum modo são beneficiados pelo ambiente de deterioração do resto dos organismos públicos. Contribuem para isso a elevada qualidade dos comandantes, um número maioritário de militares exemplares e a imagem que se transmite através de certas unidades e do êxito dos serviços e operações. No entanto, nas pequenas populações ou nas áreas rurais isoladas, onde a presença de patrulhas é menor e os tempos de resposta são maiores, denota-se um fenómeno de perda de confiança do cidadão e, conseqüentemente, da sua satisfação.

Atendendo ao suprarreferido, pode-se afirmar que o absentismo na GC é um processo lento, mas constante, e no qual intervêm inúmeras variáveis. Também é cíclico, uma vez que se retroalimenta através da imitação de comportamentos, o que leva a uma deterioração continua da instituição. No entanto, a principal ameaça do absentismo não é quantificável nem é revelada nas estatísticas. Este fenómeno está a gerar uma dissimulada destruição dos pilares da instituição, sustentados sobre uma forte tradição de valores militares, entre os que se destaca a disciplina. A aceitação de comportamentos inadaptados e irregularidades acarreta uma descida na qualidade, na motivação e no espírito de sacrifício dos seus militares e, conseqüentemente, na satisfação da sociedade. A figura 11 mostra os principais detalhes do referido ciclo.



Figura 10 – Ciclo do absentismo na *Guardia Civil*

Atento à QD4 e consequente OE4, foram propostas medidas para a sua aplicação em diversas áreas. De acordo com a pesquisa desenvolvida, as ações devem focar-se, essencialmente, na otimização do sistema de inspeção médica, na implementação de consequências negativas para as condutas absentistas, no aperfeiçoamento do estilo de comando, no enaltecimento dos valores institucionais, na melhoria da adaptação ao ambiente profissional e no fortalecimento do contrato psicológico.

Assim, atingidos os diferentes OE, considera-se alcançado o OG proposto para a investigação, conseguindo-se esclarecer que, as implicações operacionais na prevenção dos fenómenos criminais decorrentes do absentismo, podem dividir-se em diretas e indiretas.

As implicações diretas são mais visíveis e estão ligadas ao número de efetivos. Neste caso, as implicações consideram-se limitadas e focadas principalmente na redução da presença de patrulhas em áreas rurais ou em unidades com níveis de absentismo muito elevados. Menor número de patrulhas implica a execução de menos serviços focados na prevenção, maiores tempos de resposta ante as ocorrências e probabilidades de sucesso também são inferiores. Embora seja evidente que da diminuição dos efetivos e, consequentemente, do número de patrulhas, decorram prejuízos para a segurança da população, importa salientar que os níveis de segurança são influenciados por inúmeros fatores, o que dificulta a quantificação do contributo do absentismo para essa diminuição.

Contudo, importava a realização de uma análise comparativa entre a evolução do índice de absentismo e as taxas de criminalidade nas áreas geográficas com índices de incapacidade muito superiores à média, nomeadamente a região da Galiza e as Ilhas Canárias. Este facto, permitiria averiguar se existem padrões de comportamento semelhantes. No entanto, não se conseguiu o acesso aos dados históricos sobre absentismo, resultando desta forma impossível a sua comparação.

Relativamente às indiretas, as quais são menos perceptíveis, importa ressaltar que o absentismo conduz à decadência da instituição e, portanto, dum elemento chave no sistema de segurança espanhol. Os processos internos que gera o absentismo provocam uma diminuição de rendimento dos militares, favorecem a mediocridade e, consequentemente, uma diminuição da eficácia e da eficiência. Ainda, ao longo prazo, a perda da própria essência pode conduzir à autodestruição.

Por outro lado, como foi referido, esta investigação apresentou limitações que, principalmente, decorreram da dificuldade de obtenção de dados relativos à situação do absentismo na GC, da impossibilidade de disponibilizar a realização de entrevistas a Oficiais do SAS e, igualmente, da constituição da amostra, na qual não foram considerados para a



realização de entrevistas o pessoal das categorias de *Guardias* e Sargentos. Estas limitações impediram ter uma visão mais abrangente da problemática e dos seus efeitos.

O presente trabalho de investigação pode constituir uma base para a elaboração de futuras pesquisas visando consolidar o objeto de estudo. Por um lado, seria interessante realizar uma análise focada na perspectiva do pessoal das categorias de *Guardias* e Sargentos, porquanto, o absentismo tem um significado distinto de acordo com o grupo afetado. Desta forma, também seria possível aprofundar as suas condições pessoais e familiares para conhecer como é que elas influem no absentismo.

Outro aspeto que requer a elaboração duma análise específica são as unidades com cultura de absentismo própria, que refletem níveis de absentismo superiores à média. É preciso colocar estas unidades no centro das atenções para aproximar-se à explicação deste complexo fenómeno. Desta forma, seria possível desenhar planos de atuação que permitiram a redução dos níveis de absentismo nestas unidades.

Em síntese, o absentismo não é um problema menor na GC. Constitui uma ameaça para o futuro da instituição, porquanto, estão a mudar valores e comportamentos que fazem parte da sua espinha dorsal. As implicações operacionais na prevenção dos crimes ainda são limitadas, mas, trata-se de um processo cíclico que produz uma deterioração contínua, e que pode conduzir à decadência da instituição. Indubitavelmente, é necessário reagir e implementar medidas que consigam atenuar os seus efeitos.



Bibliografia

- Australasian Faculty of occupational medicine. (1990). *Workplace attendance and absenteeism*. Obtido de The Royal Australian college of physicians website: https://www.racp.edu.au/docs/default-source/faculties-library/workplace-attendance-and-absenteeism.pdf?sfvrsn=b0232f1a_4
- Baques, J. (2004). La profesión y los valores militares en España. *Revista Internacional de Sociología*, 62(38), 127–146. <https://doi.org/10.3989/ris.2004.i38.256>
- Batis, N. P. de O., Kilimnik, Z. M., & Neto, M. T. R. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Revista de Gestão e Tecnologia*. Obtido de <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/viewFile/24/pdf>
- Bevan, S., Dench, S., Harper, H., & Hayday, S. (2004). *How employers manage absence*. Londres.
- Boada, J., De Diego, R., Agulló, E., & Mañas, M. Á. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema - Universidad de Oviedo*, 17(2), 212–218.
- Bretones, F. D., & González, J. M. (2009). Absentismo y Rotación Laboral. Em V. Zarco & J. M. González, *Psicología del trabajo*. Obtido de <https://www.overdrive.com/search?q=AB226E7C-AE02-46E9-90B7-26682164F8B5>
- Bretones, F. D., & Román, M. J. J. (2011). Organizaciones saludables. Mas allá de la prevención de riesgos laborales. *Universidad de Granada*, 29.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th edition). Oxford.
- Casado, J. (2009). El absentismo laboral del personal al servicio de la Administración de Justicia. *Boletín del Ministerio de Justicia*, 25.
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2019). Centro de Investigaciones Sociológicas. Obtido 22 de Abril de 2019, de Normativa reguladora CIS website: http://www.cis.es/cis/opencms/ES/8_cis/quienessomos/normativa/legislacion.html
- Chadwick-Jones, J. J. K., Nicholson, N., & Brown, C. (1982). *Social Psychology of Absenteeism*. Greenwood Publishing Group, Incorporated.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos: edição compacta* (6ª). Atlas.
- Comisión Europea. (1999). *Guía sobre estrés relacionado con el trabajo*.
- Cortes Generales. *Constitución Española*. (1978).
- Cortes Generales. *Ley 29/2014, de 28 de noviembre de 2014, de Régimen del Personal de la Guardia Civil*. Pub. L. No. 29/2014, 60 (2014).



- De la Corte, A. (2012, dezembro). El liderazgo en las Fuerzas Armadas. *Revista Ejercito*.
Obtido de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/RevistaEjercito_LiderazgoFAS_AdelaCorte.pdf
- Dirección General de la Guardia Civil. (2018a). *Informe 1º Trimestre Consejo de la Guardia Civil*.
- Dirección General de la Guardia Civil. (2018b). *Informe 2º Trimestre Consejo de la Guardia Civil*.
- Dirección General de la Guardia Civil. (2018c). *Informe 3º Trimestre Consejo de la Guardia Civil*.
- Dirección General de la Guardia Civil. (2018d). *Informe 4º Trimestre Consejo de la Guardia Civil*.
- Dirección General de la Guardia Civil. (2019). Historia de la Guardia Civil. Información Institucional. Obtido 11 de Março de 2019, de <http://www.guardiacivil.es/es/institucional/Conocenos/historiaguacivil/index.html#subir>
- Dos Santos, L. A., Garcia, F. M., Monteiro, F., Lima, J. M., Da Silva, N. M., Da Silva, J. C., ... Afonso, C. F. (2016). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. *Cadernos do IUM*, 8.
- Egan, G. (2011). *An investigation into the causes of absenteeism in «Company X»*.
- Eurofound. (2019). Eurofound. Obtido 3 de Abril de 2019, de Eurofound website: <https://www.eurofound.europa.eu/pt/about-eurofound>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2010). *Absence from work*. Obtido de https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn0911039s/tn0911039s.pdf
- Focus Group. (2019). Em *Wikipedia*. Obtido de https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Focus_group&oldid=882602828
- Francisco, M. G. (2013). *Causas e consequências do absentismo no serviço nacional de proteção civil e bombeiros de Angola: Estudo de caso*. Instituto Universitario de Lisboa, Lisboa.
- Gallardo, E. G. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones. *Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC*, 15.



- Gallo, D. S. (2013). *El absentismo laboral en España. Del ordenamiento jurídico a la realidad empresarial*. (Tesis Doctoral, Universidad Rey Juan Carlos). Obtido de <https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11754/Parte%20publicable%20de%20Tesis%20Daniel%20Sanchez%20El%20Absentismo%20Laboral%20en%20Espa%C3%B1a%20Del%20ordenamiento%20juridico%20a%20la%20realidad%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grupo Adecco. (2018). *VII Informe Adecco sobre Absentismo Laboral*. Obtido de <https://adecco.es/wp-content/uploads/2018/06/VII-Informe-Adecco-sobre-Absentismo-Laboral.pdf>
- Guardia Civil. *Orden General 11/2007, de 18 de septiembre de 2007, sobre bajas para el servicio por motivos de salud*. (2007).
- Guardia Civil. (2011, Março 16). *Plan de actuación para reforzar el control y seguimiento de las bajas médicas por los Servicios Médicos Territoriales y los Gabinetes de Psicología*.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lucerna.
- Inspección General del Arma. *Cartilla del Guardia Civil*. (1845).
- Instituto Universitário Militar. (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Pedrouços: Instituto Universitario Militar.
- Jefatura del Estado. *Ley Orgánica 11/2007, de 22 de octubre de 2007, reguladora de los derechos y deberes de los miembros de la Guardia Civil*. Pub. L. No. Ley Orgánica 11/2007, 19 (2007).
- Jefatura del Estado. *Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio de 2012, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad*. (2012).
- Jefatura del Estado. *Ley 6/2018, de 3 de julio de 2018, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2018*. Pub. L. No. Ley 6/2018 (2018).
- Jordán, J. (2015). Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel. *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 1(1), 17–40. <https://doi.org/10.18847/1.1.2>
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lombardía, P. G., & Pin, J. R. (2010). *Gestionando el compromiso con la empresa: combatir el absentismo* (p. 37). IESE - Universidad de Navarra.



- López-Ibor, R. A., Mangas, L. E., Cornejo, J. A. F., & Fernández, E. O. (2010). La productividad, el absentismo laboral y el género en la Comunidad de Madrid. *Universidad Complutense Madrid*, 134.
- Mallada, F. J. R. (1998). La gestión del absentismo laboral: concepto, características y medición. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Obtido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=154887>
- Mallada, F. J. R. (2008). La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas. *Alta dirección*. Obtido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2664384>
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. Futura.
- Mateos, J. F. M. (2006). *Absentismo laboral: causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción*. FC Editorial.
- MDN. Orgânica do ensino superior militar e o Estatuto do Instituto Universitário Militar. Decreto-Lei 249/2015 de 28 de outubro § (2015).
- Ministério da Defesa Nacional. *Orgânica do ensino superior militar e o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Pub. L. No. Decreto-Lei 249/2015 de 28 de outubro (2015).
- Ministério de Defensa. (2019). Instituto Social de las Fuerzas Armadas - ISFAS. Obtido 18 de Março de 2019, de <http://www.defensa.gob.es/isfas/>
- Ministerio de la Presidencia. *Real Decreto 367/1997, por el que se determina la organización periférica de la Guardia Civil*. Pub. L. No. Real Decreto 367/1997 (1997).
- Ministerio de la Presidencia. *Real Decreto 179/2005, de 18 de febrero, sobre prevención de riesgos laborales en la Guardia Civil*. Pub. L. No. Real Decreto 179/2005, 9 (2005).
- Ministerio de la Presidencia. *Orden PRE/2373/2003, 4 de agosto, por la que se reestructuran los órganos médico-periciales de la Sanidad Militar y se aprueban los modelos de informe médico y cuestionario de salud para los expedientes de aptitud psicofísica*. Pub. L. No. Orden PRE/2373/2003, 20 (2013).
- Ministerio de Política Territorial y Función Pública. *Real Decreto 952/2018, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior*. Pub. L. No. Real Decreto 952/2018, 30 (2018).
- Navarro, J. M. B. (2017). Hacia una cultura de seguridad nacional. Valoración social de la Guardia Civil 2017. *Centro de Análisis y Prospectiva Guardia Civil*, 21.
- Nicholson, N. (2007). Absence behavior and attendance motivation: a conceptual synthesis. *Journal of Management Studies*, 14(3), 231–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1977.tb00364.x>



- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: Who's in control of absence? *The Academy of Management Review*, 10(3), 397–407.
<https://doi.org/10.2307/258123>
- Nova, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Universidad Complutense Madrid*, 11.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*. Obtido de <http://www.ilo.org/gimi/gess/RessourcePDF.do?id=37737>
- Organización Internacional del Trabajo. (1991). Definición de absentismo. Em *Enciclopedia de Salud. Seguridad e Higiene en el Trabajo*.: Vol. Tomo 1 (pp. 5–10). Madrid: Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ortiz, Y. (2003). *Factores psicosociales del absentismo laboral en la administración pública* (Tesis Doctoral, Universidad de Granada). Obtido de <http://digibug.ugr.es/handle/10481/4424>
- Palací, F.J., Francisco Morales Domínguez, J., & Topa, G. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20, 31–45.
- Palací, Francisco José, & Topa, G. (2002). *La Persona En La Empresa: Iniciativas de Integración y Desarrollo*. Madrid: UNED.
- Patinha, I. M. I. E. (2012). *Estudo das causas do absentismo laboral numa Autarquia Local* (Instituto Politécnico de Setúbal). Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/62689692.pdf>
- Peiró, J. M., Rodríguez-Molina, I., & González, M. a G. (2011). *El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Universitat de València.
- Porret, M. (2012). El absentismo laboral en la empresa privada española. *Revista Tecnico Laboral*, 34(131), 5–81.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1990). *Managing Employee Absenteeism*. Addison-Wesley.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- Rodríguez, Andrés. (1995). *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas*. Obtido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1692>
- Rodríguez, Andrés, Samaniego, C., & Ortiz, Y. (1996). Causas y efectos del absentismo laboral. *Revista de los Órganos Autonómicos de Control Externo*, 9.



- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. Em A. Rodríguez, *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.-M., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão de Recursos Humanos* (Piaget). Lisboa.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379.
<https://doi.org/10.2307/20159049>
- Unión Europea. (2008). *Directrices de actividad física de la UE*. Obtido de <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/d/13546/19/0>
- Vela, A. M. (2006). *Dirección práctica de recursos humanos*. ESIC Editorial.
- Ventura, B. E. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editorial Paraninfo.



Apêndice A — Modelo de Análise

TEMA	As implicações operacionais na prevenção dos fenómenos criminais decorrentes do absentismo: estudo de caso na <i>Guardia Civil</i>				
Objetivo Geral	Descrever as implicações operacionais na prevenção dos fenómenos criminais, originadas pelo absentismo na GC.				
Questão Central	Quais são as consequências e os efeitos do absentismo na prevenção dos fenómenos criminais?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados	Capítulo
OE 1 - Explicar a legislação que regula o absentismo e os sistemas de controlo na GC	QD 1- Como se caracterizam os sistemas de controlo e a legislação que regula o absentismo na GC?	Regulamento	Legislação	Quadro legal	2
		Fatores organizacionais	Políticas de controlo Posto de trabalho e ambiente organizacional	Revisão da literatura Entrevistas semiestruturadas Revisão da literatura Entrevistas semiestruturadas	1, 2, 3 1, 2, 3
OE 2 - Analisar as principais causas do absentismo na GC	QD 2- Como se caracterizam as principais causas do absentismo na GC?	Cultura absentismo GC	Normas de comportamento e valores da organização	Revisão da literatura Entrevistas semiestruturadas	1, 2, 3
		Atitudes e valores dos <i>Guardias Civiles</i>	Compromisso institucional	Revisão da literatura Entrevistas semiestruturadas	1, 2, 3
			Ética profissional	Revisão da literatura Entrevistas semiestruturadas	1, 2, 3
		Apoio à família	Conciliação da vida familiar com a vida profissional	Revisão da literatura Entrevistas semiestruturadas	1, 3
OE 3 - Examinar os efeitos do absentismo na atividade operacional da GC	QD 3- De que forma o absentismo influencia a atividade operacional da GC?	Efeitos do absentismo	Efeitos sobre a GC	Entrevistas semiestruturadas	3
			Efeitos sobre o pessoal		
			Efeitos sobre a sociedade		
OE 4 - Propor ações e medidas dirigidas à redução do absentismo na GC	QD 4- Que medidas e ações podem contribuir para a redução dos níveis de absentismo na GC?	Redução absentismo	Problemática detetada	Revisão da literatura Entrevistas semiestruturadas	1, 2, 3, 4
			Soluções propostas		



Apêndice B — Identificação dos entrevistados

Entrevistado

- | | |
|---|---|
| 1 | Jorge Bodelón Habans
Tenente Coronel da GC. Chefe de Pessoal do Comando Territorial de A Coruña. |
| 2 | Rafael Aparicio Azcárraga
Tenente Coronel da GC. Comandante da Unidade de Transito de Castilla y Leon. |
| 3 | Francisco Javier Molano Martin
Tenente Coronel da GC. Comandante da Unidade de Transito da Galiza. |
| 4 | Eduardo Martinez Viqueira
Coronel da GC. Chefe da Secretaria Técnica do CGP. |
| 5 | Adelo Moya
Capitão Psicologo da GC. Serviço de Psicologia. |
| 6 | Fernando Carrasco López
Capitão Psicologo da GC. Chefe Gabinete Psicologia Unidade Nacional de Transito. |
| 7 | Luís Germán Avilés Cabrera
Tenente Coronel da GC. Comandante do Comando Territorial de Oviedo. |



Apêndice C — Problemáticas e dimensões utilizadas na entrevista

Problemática	Dimensão	Subdimensão	Tópico/Pergunta	Informação Pretendida
Motivação para não faltar ao trabalho	Práticas organizacionais	Políticas de controlo	Os Incentivos económicos têm efeitos positivos no controlo do absentismo	Avaliar se ao reduzir o salário dos absentistas ou premiar o pessoal com poucas ausências ao serviço constitui motivação para reduzir o absentismo
			A política de controlo de baixas ao serviço na GC é tolerante à ausência	Determinar se é tolerante ou não
			Pontos fracos do sistema de controlo	Descobrir quais são os pontos fracos do sistema, se os regulamentos são apropriados e determinar se é necessário fazer mudanças.
		Desenho do posto de trabalho	Influência do estilo de comando no absentismo	Averiguar em que medida o estilo de comando influencia as baixas ao serviço
			Caraterísticas que devem possuir os Comandantes	Identificar quais características e/ou qualidades dos Superiores que contribuem para a redução do absentismo nas Unidades.
	Cultura de absentismo da GC		Unidades, equipas ou áreas funcionais com uma cultura própria de absentismo	Avaliar se os comportamentos individuais de absentismo (demora, realizar tarefas pessoais durante o serviço e licenças médicas habituais) podem influenciar o comportamento da Unidade (efeito dominó).
	Atitudes e valores da GC	Compromisso	Fatores que contribuem para a aproximação dos militares à Instituição	Identificar que fatores aproximam os <i>Guardias Civiles</i> dos objetivos da organização.
			Fatores que causam maior separação dos militares à Instituição	Identificar que fatores afastam os <i>Guardias Civiles</i> dos objetivos da organização.
		Ética	O uso indevido da licença médica afeta a disciplina das unidades e órgãos	Analisar o absentismo como medida de protesto perante as sanções disciplinares, desacordo com a decisão do comando ou outras situações, e os efeitos que produz sobre a ação de comando (perda de autoridade).



Problemática	Dimensão	Subdimensão	Tópico/Pergunta	Informação Pretendida
Barreiras à presença	Apoio à família	Conciliação da vida familiar com a vida profissional	Medidas para conciliar a vida familiar e profissional e sua incidência no absentismo	Avaliar a adequação das medidas de conciliação da vida familiar e profissional, especialmente no que diz respeito a colocações perto do local de residência ou de origem e apoio aos familiares e doentes.
Efeitos do absentismo na atividade operacional	Efeitos	Efeitos sobre a GC	Efeitos que produz o absentismo sobre a instituição	Avaliar de que forma o absentismo afeta os objetivos estratégicos da GC, a perda de autoridade, a dificuldade de atender serviços mínimos e determinar a existência de outros efeitos.
		Efeitos sobre o pessoal	Efeitos que produz o absentismo sobre os próprios <i>Guardias Civiles</i>	Avaliar de que forma o absentismo contribui para a desmotivação, tensões entre camaradas, carga de trabalho, mudanças imprevistas no serviço e determinar a existência de outros efeitos.
		Efeitos sobre a sociedade	Efeitos que produz o absentismo sobre os cidadãos	Identificar e avaliar em que condições o absentismo pode contribuir para os níveis de criminalidade, para a confiança e níveis de satisfação dos cidadãos ou para o deterioro do serviço prestado pela GC e determinar a existência de outros efeitos.



Apêndice D — Guião da entrevista

Identificação

Nome			
Posto		Função	
Unidade			
Anos de experiência no comando de unidades operacionais			

Perguntas

1. O incremento da remuneração dos militares com poucas ausências ou a diminuição no caso de absentismo habitual, tem efeitos positivos ou negativos na redução do absentismo?
2. É a política de controlo de baixas na GC tolerante com as ausências?
3. Quais são os pontos fracos do sistema de controlo?
4. Influi o estilo de comando e as ações dos Comandantes no número de baixas ao serviço de uma Unidade?
5. Que características ou aptitudes devem possuir os Comandantes para contribuir para a redução do absentismo?
6. A repetição habitual de comportamentos individuais de absentismo influencia o comportamento dos outros membros da Unidade (efeito dominó) gerando uma cultura de absentismo própria?
7. Relativamente ao compromisso dos *Guardias Civiles* com a Instituição, que fatores contribuem para a aproximação dos seus componentes à instituição e aos objetivos organizacionais?
8. Em relação com a questão anterior, quais causam maior separação?
9. Em que medida o uso indevido das baixas ao serviço afeta a disciplina, a ação do Comando ou a perda de autoridade?
10. As medidas para conciliar a vida familiar e profissional, especialmente no que diz respeito a colocações perto do local de residência ou de origem e prestação de cuidados aos familiares, doentes ou com necessidades especiais de apoio, são suficientes?
11. Que efeitos produz o absentismo sobre a GC como Instituição?
12. Que efeitos produz o absentismo sobre os próprios *Guardias Civiles*?
13. Que efeitos produz o absentismo sobre os cidadãos?



Apêndice E — Codificação e segmentos de resposta das entrevistas

Questão n.º 1

O incremento da remuneração dos militares com poucas ausências ou a diminuição no caso de absentismo habitual, tem efeitos positivos ou negativos na redução do absentismo?

Segmento A.1.1	Positivo incremento remuneração militares poucas ausências
Segmento A.1.2	Negativo incremento remuneração militares poucas ausências
Segmento A.1.3	Positivo diminuição remuneração militares muitas ausências
Segmento A.1.4	Negativo diminuição remuneração militares muitas ausências

Questão n.º 2

É a política de controlo de baixas ao serviço na GC tolerante com as ausências?

Segmento A.2.1	É tolerante
Segmento A.2.2	Não é tolerante

Questão n.º 3

Quais são os pontos fracos do sistema de controlo?

Segmento A.3.1	Não existe inspeção médica, apenas controlo administrativo
Segmento A.3.2	Não há suficientes médicos especialistas
Segmento A.3.3	Melhorar a gestão das incapacidades de longo prazo
Segmento A.3.4	Posto de trabalho permanente
Segmento A.3.5	Não há consequências para as condutas absentistas

Questão n.º 4

Influi o estilo de comando e as ações dos Comandantes no número de baixas ao serviço de uma Unidade?

Segmento A.4.1	Influi manifestamente
Segmento A.4.2	Pode influir
Segmento A.4.3	Não influi

Questão n.º 5

Que características ou aptitudes devem possuir os Comandantes para contribuir para a redução do absentismo?

Segmento A.5.1	Liderança
Segmento A.5.2	Executar adequadamente a função de gestão controlo

Questão n.º 6

A repetição habitual de comportamentos individuais de absentismo influencia o comportamento dos outros membros da Unidade (efeito dominó) gerando uma cultura de absentismo própria?

Segmento A.6.1	Existem unidades com cultura de absentismo próprio
-----------------------	--



Segmento A.6.2	O papel do Comando é fundamental para evitá-lo ou reduzi-lo
Segmento A.6.3	A ausência de consequências negativas para os absentistas favorece o efeito dominó
Segmento A.6.4	Esta influenciado por fatores culturais, sociais e geográficos
Segmento A.6.5	Gera efeitos negativos nos militares que rejeitam essa conduta

Questão n.º 7

Relativamente ao compromisso dos *Guardias Civiles* com a Instituição, que fatores contribuem para a aproximação dos seus componentes à instituição e seus objetivos organizacionais?

Segmento A.7.1	Coesão da Unidade e da Instituição
Segmento A.7.2	Fortalecimento de valores tradicionais (cultura organizacional)
Segmento A.7.3	Adequado estilo de comando
Segmento A.7.4	Adequado modelo de carreira profissional
Segmento A.7.5	Justiça retributiva
Segmento A.7.6	Reconhecimento da importância da tarefa
Segmento A.7.7	Autonomia no trabalho

Questão n.º 8

Em relação com a questão anterior, quais causam maior separação?

Segmento A.8.1	Ausência de liderança
Segmento A.8.2	Falta de adaptação ao ambiente profissional
Segmento A.8.3	Quebra do contrato psicológico
Segmento A.8.4	Carência ou mau estado dos meios materiais

Questão n.º 9

Em que medida o uso indevido das baixas ao serviço afeta a disciplina, a ação do Comando ou a perda de autoridade?

Segmento A.9.1	Emprega-se como medida de protesto e coerção
Segmento A.9.2	Remete contra os valores tradicionais da instituição
Segmento A.9.3	Dificulta a ação do comando
Segmento A.9.4	Provoca permissividade para evitar baixas ao serviço

Questão n.º 10

As medidas para conciliar a vida familiar e profissional, especialmente no que diz respeito a colocações perto do local de residência ou de origem e prestação de cuidados aos familiares, doentes ou com necessidades especiais de apoio, são suficientes?

Segmento B.10.1	São suficientes
Segmento B.10.2	Não são suficientes
Segmento B.10.3	Precisam de maior controlo
Segmento B.10.4	Afetam positivamente à redução do absentismo



Questão n.º 11

Que efeitos produz o absentismo sobre a GC como instituição?

Segmento C.11.1	Diminuição dos efetivos e do número de patrulhas
Segmento C.11.2	Dificuldade para manter serviços mínimos
Segmento C.11.3	Desgaste e frustração do comando
Segmento C.11.4	Perda de valores e deterioração da Instituição
Segmento C.11.5	Os efeitos são limitados
Segmento C.11.6	Perda de autoridade do comando
Segmento C.11.7	Dificulta a planificação e execução do serviço

Questão n.º 12

Que efeitos produz o absentismo sobre os próprios *Guardias Civiles*?

Segmento C.12.1	Desmotivação e diminuição de rendimento dos militares
Segmento C.12.2	Maior carga de trabalho
Segmento C.12.3	Tensões entre camaradas
Segmento C.12.4	Mudanças imprevistas de serviço
Segmento C.12.5	Deceção na Instituição
Segmento C.12.6	Gera mais condutas de ausência (efeito contágio)

Questão n.º 13

Que efeitos produz o absentismo sobre os cidadãos?

Segmento C.13.1	Satisfação do cidadão
Segmento C.13.2	Deterioração da imagem da Instituição
Segmento C.13.3	Crescimento dos níveis de criminalidade
Segmento C.13.4	Efeitos limitados sobre os cidadãos



Apêndice F — Sinopse e segmentos de resposta identificados

Entrevistado	Excerto da resposta	Segmento identificado
Pergunta n.º 1. O incremento da remuneração dos militares com poucas ausências ou a diminuição no caso de absentismo habitual, tem efeitos positivos ou negativos na redução do absentismo?		
1	<i>“[...] debería tener efectos positivos, pero [...] las asociaciones profesionales han cubierto las detracciones con seguros.”</i> <i>“[...] cuando la detracción de ingresos es real y no puede ser cubierta con otros sistemas, como los seguros, el índice de absentismo baja de manera considerable.”</i>	A.1.3
2	<i>“[...] Positivo, siendo más adecuado la remuneración de personas con pocas ausencias que la detracción en casos habituales.”</i>	A.1.1 A.1.3
3	<i>“[...] Para aquel que no tiene bajas habituales no es necesario, aunque es un estímulo positivo. Para el personal absentista [...] se considera fundamental”</i>	A.1.1 A.1.3
4	<i>“Tiene efectos positivos, con carácter general. Sería necesaria una detracción económica importante a partir de los 90 días de baja, a similitud de los funcionarios civiles (incluida la Policía) y el personal laboral.”</i>	A.1.1 A.1.3
5	<i>“La lógica parece llevarnos a esa conclusión, si bien [...] cuando se han implantado medidas de detracción de parte del sueldo en el primer mes de las bajas [...] apenas han tenido el efecto deseado [...] Los sujetos afectados utilizaron una especie de “contramedidas”, para lo cual contrataron seguros de baja, para paliar la pérdida de los ingresos [...]”</i>	A.1.3
6	<i>“Hasta el año 2007 se venía arrastrando una tasa de absentismo por causas médicas en la ATGC que superaba el 9% de la F.P. en ese momento. En ese año se introdujo en la especialidad un complemento de productividad [...] no se cobraba si se permanecía de baja por un periodo superior a 5 días El resultando es que mientras que en el primer trimestre de 2005 había una tasa relativa de absentismo del 9,4% sobre la F.P., en el cuarto de 2008 se había reducido al 7%; esta tendencia decremental continuó hasta que la tasa de absentismo se estabilizó en torno al 5 – 5,5% de los últimos años.</i> <i>Así pues, sí se puede sostener que el hecho de que una parte del sueldo esté ligada a la presencia (a la productividad), tiene un efecto en el absentismo.”</i>	A.1.3
7	<i>“La detracción de haberes, aun pudiendo tener un efecto de reducción de absentismo (cribar situaciones de baja y limitarlas a las absolutamente ineludibles), presenta fundamentalmente dos aspectos negativos. El primero es el perjuicio al personal que esté en una situación de baja, llamémosla así, insalvable [...] y en segundo término que la pérdida económica es salvada, no en pocos casos, por seguros privados [...] La opción de incremento de remuneración económica por pocas ausencias [...] se estima como potencialmente reductora de absentismo.”</i>	A.1.1 A.1.3



Pergunta n.º 2. É a política de controlo de baixas ao serviço na GC tolerante com as ausências?

1	<i>“El sistema de control de las bajas es muy malo [...]”</i>	A.2.1
2	<i>“Creo que no es tolerante [...]”</i>	A.2.2
3	<i>“Si, es tolerante [...] no ha evolucionado ni cambiado en los últimos años, y sin embargo se ha producido una variación en la ética y valores de los Guardias Civiles [...] Antiguamente, estar de baja era un desprestigio y ahora se ha convertido en algo habitual [...]”</i>	A.2.1
4	<i>“Actualmente es bastante tolerante [...]”</i>	A.2.1
5	<i>“Quizás no sea tolerante, pero es cierto que las medidas que hasta el momento se han tomado no han sido lo suficientemente efectivas [...]”</i>	A.2.2
6	<i>“El control de bajas mediante sistemas de inspección es un tema muy controvertido que donde se implanta genera conflictos. [...]La medicina no es una ciencia exacta, y por ello la misma patología no tiene un mismo periodo de curación. Sí se puede hablar de periodos estadísticamente normales, pero los médicos tienden a huir de esa concepción del proceso de sanación. Nuestro sistema es garantista hacia el paciente. [...] no es fácil emitir juicios clínicos en contra de los síntomas que describe el paciente (que pueden o no ser exagerados), amén que un error médico en estos casos puede ser muy perjudicial para dicho profesional.”</i>	A.2.1
7	<i>[...] Dicho cuerpo normativo recoge, a mi juicio, convenientemente las situaciones de ausencia y el procedimiento de control y seguimiento. [...]Otro asunto es el de la praxis en la aplicación de la norma y la realidad en cuanto a medios para realizar un control y seguimiento efectivo. En estos aspectos pudieran darse situaciones de mayor o menor tolerancia en situaciones puntuales</i>	A.2.2

Pergunta n.º 3. Quais são os pontos fracos do sistema de controlo?

1	<i>“La Sanidad Militar tiene encomendada la tarea del control y revisión de las bajas, pero se ciñen al control administrativo. La supervisión médica la hacen los médicos de los interesados, por lo que los tiempos de recuperación se suelen alargar de manera desmesurada.”</i>	A.3.1
2	<i>“[...]se debería dimensionar más adecuadamente el SAS para el control de las ausencias de corta duración, pero sobre todo gestionar más eficazmente las bajas de larga duración.”</i>	A.3.2 A.3.3
3	<i>“[...] Es preciso un mayor control. Se debe valorar la creación de la figura del inspector, puesto que el personal de la sanidad en la GC no supervisa la actuación de los médicos externos y no tiene la capacidad para enmendar sus dictámenes. [...] En la actualidad los tiempos de recuperación de una dolencia los determina un médico externo elegido por el paciente [...]”</i>	A.3.1
4	<i>“[...] carencia de herramientas para un efectivo control de las bajas [...] dificultad para un efectivo control médico por la carencia de facultativos [...] Sería necesario reforzar los servicios médicos para un eficaz control de las incapacidades temporales.”</i>	A.3.1 A.3.2 A.3.3
5	<i>“[...] cambio drástico en el modelo de desarrollo profesional del personal funcionario [...]que sea fácil remover a una persona de dicho puesto que no cumple con los estándares. O cambios normativos que posibiliten que la permanencia en situaciones de baja para el servicio no se vea recompensada [...]”</i>	A.3.4 A.3.5



6	<i>“Una forma de desligar el proceso de recuperación del “modelo médico” es adoptando un modelo mixto en el que ante una enfermedad se esperaría un tiempo de restablecimiento, pasado el cual, y previo estudio por quien haga las veces de “inspección médica” se rebaje sustancialmente algún concepto retributivo [...] se pueden hallar medias de días de ausencia por cuestiones médicas para todo el personal de la G.C. o por especialidades, unidades, etc. (a estudiar), y a partir de ahí establecer criterios objetivos de manera que quien NO llegue a un índice determinado de esa media tenga puntos positivos a la hora de poder pedir destinos, ascensos, comisiones de servicio de las apreciadas por los agentes, etc.”</i>	A.3.5
7	<i>“Sí que puede existir un margen de mejora en lo referente al aumento de personal sanitario, dada la “ajustada” dotación de este personal [...]”</i>	A.3.2

Pergunta n.º 4. Influi o estilo de comando e as ações dos Comandantes no número de baixas ao serviço de uma Unidade?

1	<i>“Sí que puede influir [...] el Liderazgo es fundamental.”</i>	A.4.2
2	<i>“Posiblemente influya”</i>	A.4.2
3	<i>“Antes, cuando había otra escala de valores influía, y ahora que hay menos, influye mucho más. El personal es más vulnerable al estilo de mando. [...]”</i>	A.4.1
4	<i>“La forma de ejercer el mando puede incidir en la disminución o no del absentismo.”</i>	A.4.2
5	<i>“Sí parece estar relacionado [...] Es el caso de los jefes que despliegan estilos de mando exclusivamente relacionados con un estilo autoritario. [...] cuando las conductas de dicho estilo son extremas.”</i>	A.4.2
6	<i>“El estilo de mando es primordial para el número de bajas en la unidad. La evidencia empírica es numerosa y constante. [...] De hecho, aparece un efecto pernicioso derivado de un mal estilo de mando: las unidades se “susceptibilizan” y su índice de absentismo sigue elevado incluso tras cambiar el jefe de unidad, [...] No obstante, las virtudes del mando no evitan del todo la posibilidad de un índice de absentismo alto, ya que en la actividad profesional, pese a la gran importancia del mando de unidad, influye mucho aspectos organizacionales de la Institución, como las condiciones laborales, horarios, turnicidad, la satisfacción con la remuneración, y otros aspectos ligados a la organización más que al mando directo.”</i>	A.4.1
7	<i>“La acción y el estilo de mando tienen una influencia global en la unidad. Por lo tanto, también puede tener efecto en el número de bajas. No obstante, en este análisis se corre el riesgo de caer en una interpretación errónea del asunto si establecemos una relación unívoca entre estilo/acción del mando y bajas. En estos procesos hay muchos más actores que tienen influencia en la posible producción de mayor o menor número de bajas. [...]”</i>	A.4.2



Pergunta n.º 5. Que características ou aptitudes devem possuir os Comandantes para contribuir na redução do absentismo?

1	<i>“[...] un líder que predique con el ejemplo, responsable en el trabajo, que sepa delegar y dar responsabilidades a sus subordinados, que confíe en ellos y que a la vez sea exigente. Hay que saber comunicar [...] que los subordinados sientan la confianza de sus jefes [...]”</i>	A.5.1
2	<i>“Muchas veces se consigue a través de una denominada “paz social” que en los casos más graves está asentada sobre “adquisición” de determinados derechos contrarios totalmente a las normativas internas, produciéndose situaciones de “chantaje” laboral de los subordinados hacia la cadena de mando.”</i>	
3	<i>“Debe tener las características de cualquier líder de una organización: Ejemplar, humano, cercano, conocedor de la tarea, del personal, comunicativo internamente hablando, sensible a los problemas personales y profesionales”</i>	A.5.1
4	<i>“Un efectivo control requiere de mandos que exijan ejercer sus cometidos en este aspecto al personal facultativo de su unidad, y promover un seguimiento individualizado de cada caso [...]”</i>	A.5.2
5	<i>“[...] estilos de mando del tipo del Liderazgo Situacional [...]”</i>	A.5.1
6	<i>“[...] ser un buen líder carismático [...] aporta seguridad a sus subordinados porque sabe de la materia, porque es didáctico, porque está el primero, porque atiende a las necesidades personales que puedan afectar al servicio, porque su estilo de comunicación es adecuado, sin menosprecios, sin soberbia, y porque sabe inculcar la necesidad de cumplir con los objetivos de la unidad.”</i>	A.5.1
7	<i>“[...] ejercer sus funciones con total integridad, criterios justos, ejemplo, implicación, profesionalidad, etc. Todo ello, tendrá un efecto limitador en el número de bajas, aunque no es garantía total de su no producción.”</i>	A.5.1

Pergunta n.º 6. A repetição habitual de comportamentos individuais de absentismo influencia o comportamento dos outros membros da Unidade (efeito dominó) gerando uma cultura de absentismo própria?

1	<i>“Totalmente. En aquellas unidades donde no existe un liderazgo claro [...] el personal más profesional se deja llevar por el personal problemático y acaban manteniendo, en el mejor de los casos, una actitud pasiva ante el servicio [...] ven como los guardias que están de baja no tienen consecuencias negativas, se genera desánimo en el personal y mucha frustración.”</i>	A.6.1 A.6.2 A.6.3 A.6.5
2	<i>“Sin duda, afirmativo.”</i>	A.6.1
3	<i>“Si, hay unidades, provincias, etc. que son especiales por distintos condicionamientos. En algunas se instauro la cultura del absentismo y ahí es más fácil que haya mayor número de bajas. Se produce un efecto contagio [...] los componentes pudieron comprobar que las conductas absentistas no influían en su trayectoria profesional, no tenían efectos importantes o negativos en las personas [...]”</i>	A.6.1 A.6.3 A.6.4 A.6.5
4	<i>“Sí existen unidades con un mayor índice de absentismo sostenido en el tiempo, que en parte se debe a un efecto contagio; pero también influyen otros factores, incluso culturales, que se repiten</i>	A.6.1 A.6.4



	<i>un área geográfica determinada [...] la reiteración de conductas individuales de ese tipo no sólo facilita la imitación, sino que generan mal ambiente y tienen un grave efecto desmotivador entre quienes rechazan esas conductas [...]</i>	
5	<i>“Se han detectado algunas unidades donde de forma tradicional aparecen mayores índices de absentismo [...] el análisis de las variables [...] dista de ser sencillo, ya que interfieren factores no sólo relacionados con la cultura organizacional, sino con específicos factores sociales o locales, y políticos. [...] si bien se darían diferencias dependiendo de las características del que detenta el poder legítimo en la unidad (Mando). Si éste es movilizador y posee autoridad sobre sus subordinados, el efecto contagio sería mínimo [...].”</i>	A.6.1 A.6.2 A.6.4
6	<i>“[...] Efectivamente se aprecia que hay Destacamentos que de manera constante ofrecen índices de absentismo que duplican y triplican la media [...] Son unidades en las que no se pudo objetivar ninguna circunstancia diferente a otras incluso limítrofes [...] No tienen diferentes horarios, no tienen diferentes salarios, ni condiciones laborales, ni hay constancia que el estilo de liderazgo favorezca el absentismo, y sin embargo es una constante su alto índice de absentismo. Es difícil encontrar una explicación diferente a la denominada “cultura absentista”, y la influencia del grupo sobre el individuo [...]</i>	A.6.1
7	<i>“[...] el hecho de observar este tipo de situaciones de desigualdad puede derivar en la producción de bajas. Más aún si existe una presión de grupo por motivos de carencia de liderazgo en la unidad, tipo de unidad (servicios rutinarios y no de mucha proyección, relevancia o posible valoración (“grises”)), problemática interna, laxitud en el seguimiento y control, etc. [...]</i>	A.6.1 A.6.2

Pergunta n.º 7. Relativamente ao compromisso dos *Guardias Civiles* com a Instituição, que fatores contribuem para a aproximação dos seus componentes à instituição e seus objetivos organizacionais?

1	<i>“[...] la sensación de Unidad, la existencia de valores, la ejemplaridad y profesionalidad de los integrantes de la unidad, el trabajo en equipo, el conocimiento de los objetivos de la unidad [...]</i>	A.7.1 A.7.2 A.7.3
2	<i>“[...] toda labor de cohesión institucional, especialmente si se dirigen a personas con fuertes compromisos con los demás acercan a los componentes a la institución y sus objetivos”</i>	A.7.2
3	<i>“[...] es sentirse orgulloso de la institución [...] Cuando es así y sienten que forman parte de la institución, ven sentido a lo que hacen, ven ese compromiso por parte del resto de componentes [...] Los valores tienen una relación muy directa y son fundamentales [...]</i>	A.7.2
4	<i>“[...] la propia cultura institucional, en que se sigue manteniendo un importante espíritu de cuerpo y un alto sentido de pertenencia. [...]</i>	A.7.2
5	<i>“[...] adecuados Estilos de Mando [...] Justicia Retributiva (en relación a otros Cuerpos o personas en identidad de situaciones) [...] adecuados Modelos de desarrollo profesional y de carrera [...] y congruencia entre los valores y la cultura institucional y los que poseen los miembros de la misma.”</i>	A.7.2 A.7.3 A.7.4 A.7.5



6	“[...] Los factores que acercan a los trabajadores con la Institución son los que ambos comparten, así cuando un agente está convencido de la importancia de su trabajo está alineado con los objetivos de la unidad. La pregunta es: ¿cómo puede convertirse un servicio importante en algo tan rutinario para muchos profesionales? La idea del “liderazgo situacional” y un factor muy estudiado en la motivación del trabajador puede ayudar a contestar esta cuestión. Dicho factor que motiva a las personas es la autonomía en el trabajo, que unida a una buena concepción de la importancia del mismo ayuda mucho a la implicación en el servicio; es el estilo de liderazgo situacional el que debe decidir quién está en condiciones de asumir tal autonomía en su labor diaria y quién no. [...]”	A.7.3 A.7.6 A.7.7
7	“[...] Liderazgo, justicia y equidad en el ejercicio del mando, asignación clara de cometidos y objetivos, reconocimiento y valoración del trabajo [...] proyección profesional, formación, igualdad de oportunidades.”	A.7.3 A.7.4 A.7.6

Pergunta n.º 8. Em relação com a questão anterior, quais causam maior separação?

1	“[...] la falta de mando (liderazgo) [...] las retribuciones recibidas o los medios materiales de los que se dispone.”	A.8.1 A.8.3 A.8.4
2	“[...] rutina de los servicios o la desidia [...]”	A.8.3
3	“El estilo de mando [...] falta de apoyo por parte de la institución con los problemas personales y profesionales de sus miembros. La dureza y monotonía del servicio [...]”	A.8.1 A.8.2 A.8.3
4	“[...] falta de adaptación al entorno profesional (tipo de servicio a prestar, turnos de trabajo, rigidez de horarios, mandos, compañeros, disciplina, condiciones de la localidad de destino, etc.).”	A.8.1 A.8.2
5	“[...] la percepción de falta de un adecuado Modelo de recompensas, la ruptura del Contrato Emocional [...] la percepción existente en muchos miembros de la Institución del cuestionamiento de sus actuaciones, por parte del propio Cuerpo y de Organismos externos (Judicatura) [...] y la escasez y/o falta de medios materiales modernizados y adecuados.”	A.8.3 A.8.4
6	“[...] en unidades de servicios rutinarios, donde “siempre es lo mismo” como los de seguridad ciudadana o los de la Agrupación de Tráfico, la consecución de esos objetivos, pese a ser absolutamente importantes, se diluyen en la percepción individual del trabajador [...] La idea del “liderazgo situacional” [...] puede ayudar a contestar esta cuestión. [...]”	A.8.1 A.8.2
7	“[...] su ausencia provoca separación: Liderazgo [...] medios materiales adecuados [...]”	A.8.1 A.8.4



Pergunta n.º 9. Em que medida o uso indevido das baixas ao serviço afeta a disciplina, a ação do Comando ou a perda de autoridade?

1	<i>“[...]se está utilizando el absentismo como medida de protesta y de presión al mando [...]”</i>	A.9.1
2	<i>“[...] es demoledor para la disciplina, ya que ataca directamente a los principales valores institucionales y muy especialmente a los relacionados con el compañerismo y la confianza y dificulta la acción del mando [...] Muchas veces se consigue a través de una denominada “paz social” que en los casos más graves está asentada sobre “adquisición” de determinados derechos contrarios totalmente a las normativas internas, produciéndose situaciones de “chantaje” laboral de los subordinados hacia la cadena de mando.”</i>	A.9.2 A.9.3 A.9.4
3	<i>“Afecta de una manera directa, debido a la facilidad del personal para acceder a las bajas [...] Se ha mejorado en el trato del mando con el subordinado, y pese a ello, el mando tiene que afinar más su comportamiento y tener mayor delicadeza con las personas proclives a la baja [...] Esa permisividad que tienen que tener los mandos y aceptar conductas o acciones en el subordinado que antes eran impensables, es ahora una necesidad para controlar el absentismo en las unidades. Es una de las herramientas que tiene el mando para no perder el control del absentismo. [...] aceptar esa mediocridad o esas irregularidades, se traduce en una institución cada vez más deteriorada [...]”</i>	A.9.3 A.9.4
4	<i>“[...] atacan gravemente a la cohesión interna de las unidades, pero también socavan la disciplina y la acción del mando [...]”</i>	A.9.3
5	<i>“[...] La disciplina queda también afectada, en cuanto que dichas bajas serían una respuesta no legal ni legítima, ni por supuesto ética [...] al haberse “institucionalizado” el uso de Modelos de Evitación, frente a los de Afrontamiento (evitar las situaciones problemáticas mediante un alejamiento de las mismas vs. en vez de llevar a cabo acciones encaminadas a su resolución efectiva). [...]”</i>	A.9.1 A.9.4
6	<i>“En un estudio realizado en este Gabinete sobre las sanciones disciplinarias leves y graves (más 1 caso de muy grave) impuestas a personal de la Agrupación de Tráfico (entre 2003 y 2004) sólo causaron baja médica (por causas psíquicas en este caso) el 14% de los sancionados; el otro 86% continuó prestando servicio. Además no todas las bajas contingentes con la sanción disciplinaria tienen connotaciones de protesta; en ocasiones son percibidas como injustas y generan ansiedad en el agente [...] Con todo, es cierto que el absentismo en ocasiones toma forma de protesta frente a decisiones de mando [...] si los argumentos que sustentan una decisión de mando son débiles, la acción de protesta conllevará cierto recelo incluso de estamentos superiores, que probablemente revertirá la decisión en parte o en su totalidad, momento en el que sí se verá mermado el principio de autoridad con el efecto pernicioso de generar precedentes [...]”</i>	A.9.1 A.9.3
7	<i>“El uso indebido de las bajas médicas, “per se”, se puede considerar un acto de indisciplina, [...] si concurren factores meramente de protesta o desacuerdo con una decisión legítima del mando. [...] si por el contrario, este uso indebido es generalizado, puede afectar a la disciplina y quebrantar la autoridad del mando, pudiendo según los casos (y el mando en cuestión) llegar a condicionar su acción [...]”</i>	A.9.1 A.9.3



Pergunta n.º 10. As medidas para conciliar a vida familiar e profissional, especialmente no que diz respeito a colocações perto do local de residência ou de origem e prestação de cuidados aos familiares, doentes ou com necessidades especiais de apoio, são suficientes?

1	<i>“[...] la normativa actual del Cuerpo cubre estas necesidades y no creo que sea un foco de conflicto, salvo casos puntuales.”</i>	B.10.1
2	<i>“Normalmente ayudan de una manera determinante y suelen ser suficientes. [...]”</i>	B.10.1 B.10.4
3	<i>“[...] Afectan positivamente [...] No obstante, hay personas que han llegado a una situación en que les da igual conciliar o darse de baja para conciliar. [...] para el que realmente lo necesita probablemente no sean suficientes y se debe ser más permisivos con las necesidades reales. Es preciso distinguir objetivamente quien necesita conciliar y quien no [...]”</i>	B.10.2 B.10.3 B.10.4
4	<i>“[...] han venido a paliar algo los niveles de absentismo [...] se facilita la recuperación en las bajas médicas y, sobre todo, se evita el absentismo provocado para facilitar la conciliación. Pero la posibilidad de establecer la residencia temporal en una localidad distante con objeto de pasar un periodo de incapacidad también tiende a incrementar los días de ausencia, sobre todo, si no existe un adecuado control.”</i>	B.10.3 B.10.4
5	<i>“En los últimos años la Institución está haciendo un loable esfuerzo por llegar a cotas aceptables de desarrollo de lo que a nivel social se entiende por conciliación familiar [...]”</i>	B.10.1 B.10.4
6	<i>“[...] Intuitivamente parece que una buena conciliación de la vida familiar y el residir donde se desea por cuestiones sociales y/o familiares ayuda a la tranquilidad del trabajador y debe afectar al índice de absentismo de una unidad. [...]”</i>	B.10.4
7	<i>“[...] las medidas de conciliación existentes son adecuadas. Existen, no obstante, efectos negativos. [...] Es también cierto que el hecho de no poder conciliar vida familiar y profesional, especialmente en lo relativo a aproximación al lugar de origen o de residencia puede tener un efecto en la producción de bajas [...]”</i>	B.10.1 B.10.3 B.10.4

Pergunta n.º 11. Que efeitos produz o absentismo sobre a GC como instituição?

1	<i>“[...] déficit de personal y mayor dificultad para cubrir los servicios mínimos. Desde la óptica del ejercicio del Mando, produce mucho desgaste y frustración [...]”</i>	C.11.1 C.11.3
2	<i>“[...]mi opinión particular es que el absentismo afecta de manera bastante limitada a la consecución de objetivos operacionales, a la pérdida de disciplina y al nombramiento de los servicios.”</i>	C.11.5
3	<i>“[...] Es un problema de largo plazo, cada vez vamos absorbiendo y aceptando ese deterioro de la institución. No nos damos cuenta y vamos asumiendo que el absentismo se lleve los valores de la institución, se extienda la mediocridad y se produzca un deterioro continuo. [...] El absentismo nos está llevando a la muerte de la institución. La pérdida de valores es una causa directa del absentismo, en la medida que se acepta esa pérdida para contener el absentismo en unos niveles</i>	C.11.1 C.11.4



	<i>aceptables y tener las unidades con gente suficiente, aunque la calidad personal disminuya y sus valores también [...]”</i>	
4	<i>“[...] Esto repercute en el principio de autoridad, pero también en la eficacia del servicio, que se resiente de modo importante, sobre todo, en las pequeñas unidades que se ven afectadas por él. Las bajas médicas reducen el potencial de servicio, y además, al no ser previsibles, con carácter general, tienen el efecto de entorpecer el nombramiento y ejecución de los servicios previamente planificados, debido a los cambios imprevistos.”</i>	C.11.1 C.11.2 C.11.6 C.11.7
5	<i>“[...] la falta de efectivos que últimamente se ha dado [...] podría llevarnos a concluir que sí han podido afectar de forma negativa a la consecución de objetivos. [...] Es evidente que sí afecta al nombramiento de los servicios, en aquellos casos en los que el absentismo en una Unidad sea significativo. [...] existe la posibilidad que el factor “disciplina”, tal como es contemplado en la Institución, pueda verse resquebrajado”</i>	C.11.1 C.11.6 C.11.7
6	<i>“[...] Un absentismo que se pueda considerar “normal” dentro de la GC no puede afectarla como Institución ni para la consecución de sus objetivos. [...] La baja médica es una situación natural y el mando debe saber gestionar esa condición (una condición es algo que no es modificable), y para nada afecta a su autoridad, ya que son situaciones que deben vivirse con normalidad. [...] Ahora bien, cuando en una unidad tipo Destacamento se está de forma continuada en índices superiores (en ocasiones se llega al 20% de la F.P.o más) está claro que la falta de 1 de cada 5 componentes afecta de manera severa a la consecución de sus objetivos, aunque sigo teniendo dudas acerca de la afectación al principio de autoridad en condiciones normales [...]”</i>	C.11.5
7	<i>“Los índices de absentismo en la GC son tales que, salvo en alguna situación puntual/coyuntural de alguna unidad, no tienen un efecto gravemente perjudicial para la Institución”.</i>	C.11.5

Pregunta n.º 12. Que efeitos produz o absentismo sobre os próprios *Guardias Civiles*?

1	<i>“Efectos muy negativos, afectando a la desmotivación, tensiones entre compañeros, aumento de la carga de trabajo y cambios imprevistos de servicio [...]”</i>	C.12.1 C.12.2 C.12.3 C.12.4
2	<i>“Produce una gran desmotivación superficial entre los compañeros del absentista [...] Tensiones entre compañeros [...] provocando un enorme malestar por la mayor carga de trabajo, cambios imprevistos de servicio, etc.)”</i>	C.12.1 C.12.2 C.12.3 C.12.4
3	<i>“En los Guardias Civiles más ejemplares produce desmotivación, apatía, perdida de rendimiento (aunque no la quiera) [...] una decepción en el mando, en la institución y una apatía por falta de respuesta a lo que está ocurriendo [...] En el guardia absentista, se va consolidando cada vez más esta conducta al comprobar y ser consciente que la institución puede hacer poco frente a este problema. [...] Luego existe un grupo intermedio formado por guardias que han tenido valores, pero que poco a poco los han ido perdiendo por efecto contagio. Se dan cuenta</i>	C.12.1 C.12.5 C.12.6



	<i>que podrían vivir mejor o estar más cómodos sin sufrir ningún tipo de consecuencia negativa personal o profesional, y comienzan a experimentar conductas absentistas. [...]</i>	
4	<i>“Desmotivación, tensiones entre compañeros, aumento de la carga de trabajo y cambios imprevistos de servicio son los que más se repiten y mayores perjuicios causan al servicio de las unidades [...] Además, estos efectos negativos sobre el personal se incrementan exponencialmente en las unidades más pequeñas [...] como es el caso de los pequeños puestos [...]”</i>	C.12.1 C.12.2 C.12.3 C.12.4
5	<i>“[...] Si estos índices no son elevados, no se producirá demasiada afectación [...] Lo contrario sucedería cuando dichos índices superaran un determinado nivel [...] si no desaparece el problema (el absentismo), puede producirse imitación de dicha conducta, por el resto de los miembros.”</i>	C.12.2 C.12.4 C.12.6
6	<i>“[...] depende”; si el personal atisba posibilidad de fraude en la baja es probable que una mayor carga de trabajo en los demás genere tensiones entre ellos. Esto no sucederá si la percepción de los demás es que la baja médica es necesaria.”</i>	C.12.2 C.12.3
7	<i>“[...] el efecto negativo de las ausencias/bajas presenta su mayor índice cuando las mismas obedecen más que a motivos estrictos de salud, a otros relacionados con el descontento, el desacuerdo, la falta de implicación, compañerismo, motivación u otras similares. Las ausencias suelen llevar aparejado un aumento de trabajo para el resto de la unidad. [...]”</i>	C.12.2

Pregunta n.º 13. Que efeitos produz o absentismo sobre os cidadãos?

1	<i>“[...] se va a resentir la atención al ciudadano, sobre todo con el número de patrullas que prestan seguridad ciudadana y los tiempos de respuesta ante las incidencias. [...] A su vez se produce un importante deterioro de la imagen. En algunas unidades que existe un índice muy alto de absentismo y este hecho ha llegado al ciudadano, se produce un sentimiento de falta de profesionalidad de los guardias [...] el análisis simple llevaría a afirmar que a menor número de guardias aumentaría la cifra de criminalidad, ésta depende de otros muchos factores, por lo que no me atrevo a concluir de manera rotunda que el aumento del absentismo lleva aparejado un aumento directo de la delincuencia.”</i>	C.13.1 C.13.2
2	<i>“El efecto que produce el absentismo en la GC en los ciudadanos es limitado. Desde luego es obvio que cuanto mayor disponibilidad para el servicio exista, mejor se prestará el servicio, pero creo que en líneas generales el ciudadano está satisfecho con el servicio prestado por la institución (valoraciones CIS año tras año) [...]”</i>	C.13.4
3	<i>“El efecto sobre el ciudadano es patente y cada vez va a ser mayor. Desde el punto de vista cuantitativo la pérdida de personal se traduce en una menor seguridad en todas las facetas de nuestra actuación [...] Desde el punto de vista cualitativo [...] el trato con el ciudadano cada vez peor, la confianza de los ciudadanos también [...] La inercia de los valores de la institución todavía es muy fuerte y se exteriorizan a través de determinadas unidades, determinados servicios que hacen que la sociedad nos perciba de manera amable. Pero aquellas personas que están en mayor contacto con la GC, en el rural o en la carretera, están percibiendo con</i>	C.13.1 C.13.2 C.13.3



	<i>mayor crudeza y contundencia este deterioro. En parte esto es contrarrestado y salvado por la actuación de mandos y guardias ejemplares que están frenando la falta de estrategia para evitarlo [...] pero cada vez va a ser menor [...] No obstante, en general el resto de instituciones y organismos públicos también se está deteriorando y eso nos beneficia, porque en un ambiente de mediocridad seguiremos siendo los buenos [...]</i>	
4	<i>“La percepción del absentismo como tal sobre el ciudadano no es claramente perceptible, a menos que se conozcan bien casos concretos, como puede ocurrir en pequeñas poblaciones. No obstante, si produce una percepción indirecta por afectar directamente a la falta de presencia policial en las demarcaciones de las unidades, con la consiguiente pérdida de eficacia y calidad en el servicio, y de confianza en el ciudadano.”</i>	C.13.1 C.13.2 C.13.3 C.13.4
5	<i>“Parece evidente [...] que esto debiera repercutir negativamente en las funciones y actividades que desarrolla el Cuerpo, y por extensión, en la satisfacción de los ciudadanos por la labor de la Institución [...] y a los índices de actividad criminal, elevando los mismos.”</i>	C.13.1 C.13.3
6	<i>“[...]En mi opinión el ciudadano está ajeno a esta circunstancia del absentismo en el seno de la GC. La seguridad se puede dividir en la real y la aparente. La real estaría afectada lógicamente por índices de absentismo anormales, si bien la aparente, es decir, la percepción del ciudadano de sentirse seguro no va a depender de nuestro índice de absentismo [...]</i>	C.13.4
7	<i>“[...] los índices de absentismo en la GC son tales que, salvo en alguna situación puntual/coyuntural de alguna unidad, no tienen un efecto grave en el aumento en la actividad criminal, o el descenso del nivel de satisfacción y valoración de los ciudadanos.”</i>	C.13.4